وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم العلوم التجارية التخصص: تسويق

الموضوع:

تحليل و تقييم إستراتيجية التوزيع في مؤسسة إنتاجية

دراسة حالة مؤسسة الحكمة للدواء - الجزائر-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

إعداد الطالبة:

العكروف حفيظة

إشراف الأستاذ الدكتور:

سويسي عبد الوهاب

لجنة المناقشة:

أ / زبيري رابح	(أستاذ التعليم العالي بجامعة الجزائر3)	....	رئيسا
أ / سويسي عبد الوهاب	(أستاذ محاضر –أ– بجامعة البليدة)	....	مقررا
أ / بلحيمر إبراهيم	(أستاذ محاضر –أ– بجامعة الجزائر 3)	....	عضوا
أ / غول فرحات	(أستاذ محاضر –أ– بجامعة الجزائر 3)	....	عضوا
أ / إسماعيل شريف	(أستاذ مساعد –ب– بجامعة الجزائر3)	....	عضوا

السنة الجامعية: 2011-2012

كلمــــة شكــــر

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد عليه أزكى الصلوات و التسليم، و بعد:

الحمد و الشكر لله عز و جل على توفيقه لنا في إنجاز و إتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور "**سويسي عبد الوهاب**" على متابعته و توجيهاته و نصائحه القيمة لنا، و كذا على صبره الجميل و تواضعه معنا طيلة مدة إعداد هذا العمل، فجزاه الله خير الجزاء.

كما لا ننسى أن نتقدم بشكرنا إلى كل الموظفين بقسم التسويق بمؤسسة حكمة للدواء ، على تقديم يد العون و المساعدة لنا من أجل إتمام الدراسة الميدانية لهذا البحث.

و لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل شكرنا و امتنان و عرفاننا إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل و لو بالكلمة الطيبة.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

أمي و أبي حفظهما الله و أطال في عمرهما

كل أفراد عائلتي

الأصدقاء و الزملاء

و إلى من كل من علمني التفكير خارج إطار المربع.

حفيظة

الفهرس

الموضوع	الصفحة
كلمة شكر	-
إهداء	-
قائمة الجداول	I
قائمة الأشكال	III
مقدّمـــــــة	أ
الفصل الأوّل : مكانة مؤسسات تجارة الجملة في القناة التوزيعية.	1
♦ تمهيد..	2
المبحث الأول: البعد الجديد للتوزيع: خلق القيمة....................................	3
المطلب الأول :.مفاهيم أساسية حول وظيفة التوزيع....................................	3
المطلب الثاني:القنوات التوزيعية..	10
المطلب الثالث :المؤسسات التسويقية :الوسطاء في القنوات التوزيعية..........	16
المبحث الثاني : التوزيع في الإستراتيجية التسويقية	21
المطلب الأول : علاقة التوزيع بالمزيج التسويقي....................................	22
المطلب الثاني : الاتجاهات الجديدة في التوزيع	30
المبحث الثالث : مهام مؤسسات تجارة الجملة في وظيفة التوزيع..........	37
المطلب الأول : تجارة الجملة المفهوم و الأبعاد الاقتصادية	37
المطلب الثاني : أشكال مؤسسات تجارة الجملة	44
المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة لإدارة مؤسسات تجارة الجملة في ظل التحديات القائمة..	50
♦ **خلاصة الفصل**	55
الفصل الثاني : علاقة اختيار الاستراتيجيات التوزيعية بتصميم القنوات التوزيعية .	56
♦ **تمهيد**..	57
المبحث الأول : أسس تصميم الإستراتيجية التوزيعية..................................	58
المطلب الأول : طبيعة قرار اختيار إستراتيجية التوزيعية	58
المطلب الثاني : الاستراتيجيات الأساسية للتوزيع	64
المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على اختيار قنوات التوزيع	73
المطلب الأول : العوامل الداخلية للمؤسسة	73
المطلب الثاني : العوامل المتعلقة بالسوق و البيئة	79
المطلب الثالث : العوامل المتعلقة بالوسطاء..	83
المبحث الثالث : قرارات تصميم قنوات التوزيع..	86
المطلب الأول : تحليل حاجات المستهلكين من زاوية أهداف القناة التوزيعية	86
المطلب الثاني : تحديد البدائل الرئيسية لقنوات التوزيع................................	90

96	المطلب الثالث : تقييم بدائل قنوات التوزيع المتاحة.....................................
102	♦ **خلاصة الفصل**..
103	**الفصل الثالث : إدارة القنوات التوزيعية :مدخل لتسيير العلاقة مع تجار الجملة.**
104	♦ **تمهيد**..
105	المبحث الأول : تنفيذ تصميم القناة التوزيعية ....
105	المطلب الأول : الاختيار الفعلي للأعضاء داخل القناة ....
110	المطلب الثاني : تقييم أعضاء قنوات التوزيع ....
117	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية للمدخل السلوكي في تحليل القناة التوزيعية ....
117	المطلب الأول : العلاقة بين القوة و الاعتمادية و دورهما في قيادة القناة التوزيعية ....
124	المطلب الثاني : مفهوم الصراع داخل القناة التوزيعية ....
129	المطلب الثالث : اثر الصراع على أداء القناة التوزيعية و آليات إدارته ....
135	المبحث الثالث : إدارة العلاقة مع تجار الجملة ....
135	المطلب الأول : العلاقات بين أعضاء القناة التوزيعية: مدخل لتحليل العلاقة بين المنتج وتاجر الجملة..
141	المطلب الثاني : تطور العلاقات بين المنتج والموزعين: من الصراع إلى التعاون العمودي...
155	♦ **خلاصة الفصل**..
156	**الفصل الرابع :تأثير علاقات مؤسسة الحكمة مع تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها على نجاح إستراتيجيتها التوزيعية**
157	♦ **تمهيد**..
158	المبحث الأول : **تقديم عام لمؤسسة الحكمة الجزائر** ....
158	المطلب الأول **: لمحة تعريفية عن مؤسسة الحكمة الجزائر** ....
170	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لقسم التسويق والمبيعات لمؤسسة الحكمة ....
174	المطلب الثالث : إستراتيجية توزيع مؤسسة الحكمة وعلاقاتها مع شبكة تجار الجملة .... .
186	المبحث الثاني: الاستقصاء كأداة لتحليل العلاقة بين مؤسسة الحكمة وشبكة تجارة الأدوية بالجملة وتقييم أثر ذلك على إستراتيجيتها التوزيعية ....
186	المطلب الأول : منهجية الدراسة وتصميم الاستبيان ....
194	المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان ....
227	♦ **خلاصة الفصل**..
229	**خاتمة**

236	**قائمة المراجع**
245	**الملاحق**

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	علاقة إدارة قنوات التوزيع بدورة حياة المنتج	27
(02)	علاقة تنظيم القناة باستقلالية تاجر الجملة	45
(03)	أهم نقاط الضعف و القوة في كل إستراتيجية	70
(04)	تأثير دورة حياة المنتج على الإستراتيجية التوزيعية	78
(05)	أهم الخصائص المرتبطة بكل من الاعتماد على الموزعين المستقلين والتكامل الرأسي لوظائف الإنتاج والجملة والتجزئة	92
(06)	مقارنة لأهم أوجه الاختلاف بين درجات التغطية	93
(07)	معايير تقييم أداء الموزعين الأعضاء في القناة التوزيعية	113
(08)	المصادر المحتملة للصراع العمودي بين تاجر الجملة و المنتج	127
(09)	التحول من النموذج التقليدي الى النموذج الجديد في العلاقة بين أعضاء القناة التوزيعية	142
(10)	أهم أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي و التسويق التجاري	146
(11)	أهم الإحداث في تاريخ مؤسسة الحكمة	159
(12)	أهم أسواق منطقة MENA	163
(13)	أهم أسواق مجموعة الحكمة في منطقة MENA لسنة2011	164
(14)	مبيعات مجموعة الحكمة في أهم أسواقها	165
(15)	تقسيم تجار الجملة المت عاملين مع الحكمة حسب المناطق الجغرافية	181
(16)	هوامش الربح المطبقة على الأدوية	184
(17)	تاجر الجملة قائد قناة توزيع المنتجات الصيدلانية	211
(18)	الصيدلي قائد قناة توزيع المنتجات الصيدلانية	211
(19)	تحليل رضا التجار على مؤسسة الحكمة	214
(20)	ثقة تجار الجملة في مؤسسة الحكمة	218

(21)	التزام تجار الجملة في العلاقة مع مؤسسة الحكمة	220
(22)	مستقبل تاجر الجملة في قناة توزيع المنتجات الصيدلانية	222

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	مكونات نظام التوزيع	05
(02)	التدفقات داخل القنوات التوزيعية	12
(03)	قنوات التوزيع المباشرة	13
(04)	قنوات التوزيع غير المباشرة	13
(05)	مخطط كفاءة الاتصال	18
(06)	التوزيع في قلب المزيج التسويقي	22
(07)	إستراتيجيتا الدفع والسحب في التوزيع	24
(08)	قنوات التوزيع التقليدية	31
(09)	نظام التوزيع العمودي	32
(10)	نظام التوزيع متعدد القنوات	35
(11)	منشآت الجملة	38
(12)	موقع تاجر الجملة	38
(13)	دور منظمات الجملة في تحقيق اقتصاديات المعاملات	43
(14)	أشكال تجار الجملة	46
(15)	قرارات التسويق لدى تاجر الجملة	51
(16)	اختيار إستراتيجية التوزيع	60
(17)	العلاقة بين أهداف و إستراتيجية التوزيع مع الأهداف و الاستراتيجيات في المنظمة	63
(18)	نقطة التعادل للمفاضلة بين قنوات التوزيع	97

(19)	معايير اختيار قناة التوزيع	101
(20)	مراحل النموذج متعدد المعايير لاختيار الموزعين	108
(21)	مراحل مراجعة أداء أعضاء القناة التوزيعية	111
(22)	نموذجHunt et Nevin لمصادر القوة	121
(23)	مراحل تطور الصراع داخل القناة التوزيعية حسب L.Boemberg	125
(24)	أنواع الصراع داخل قناة التوزيع	128
(25)	مستويات الإشباع و الرضا لأعضاء القناة التوزيعية	130
(26)	طرق حل الصراع	132
(27)	العلاقة حسب الأعضاء داخل القناة	136
(28)	الابعاد الجديدة للعلاقة بين المنتج و تاجر الجملة	153
(29)	التطور النسبي لمبيعات مؤسسة الحكمة بين (2008-2011)	162
(30)	الهيكل التنظيمي لقسم التسويق والمبيعات	171
(31)	تسيير المخازن لدى الحكمة الجزائر	178
(32-36)	تحليل البيانات الشخصية للمستجوبين	194-198
(37-42)	تحليل شكل و أهمية علاقة تجار الجملة بالمؤسسة	200-205
(43-44)	تحليل لأهم جوانب التوزيع لدى المؤسسة من وجهة نظر تجار الجملة	207-208

مقدمة

تعد كيفية الوصول إلى المستهلكين أحد أهم مهمات رجال التسويق حيث أن العلاقة بين المنتجين و المستهلكين في أغلب الحالات يميزها بعد المسافة بينهما وعدم الانسجام و التناسب بين الكميات المنتجة والتي تطلب في السوق، لذلك يمثل التوزيع حلقة وسيطة وجوهرية، ولا يقل أهمية عن باقي عناصر المزيج التسويقي ، فنجاح المنتجات لا يقتصر على مجرد إنتاجها بالجودة المناسبة وتسعيرها بأسعار مناسبة للمستهلكين ثم تعريفهم بها وإقناعهم بشرائها، إنما يتطلب كذلك توفيرها في السوق في المكان والوقت المناسبين وبالخدمات اللازمة، ويكون بذلك التوزيع وظيفة تسويقية حيوية تلعب دورا في تحقيق أهداف المؤسسة.

فلا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها مهما كان تخطيطها سليما لاستراتيجيات المزيج التسويقي الأخرى إذا لم يقابلها تخطيط جيد لإستراتيجية التوزيع ، فصياغة هذه الإستراتيجية تعد مهمة معقدة تخضع لمنهج مدروس يتم من خلال تحديد الحاجة والدوافع للبناء أو التعديل والإلمام الجيد بالمحددات الواجب اتخاذها بعين الاعتبار لأجل الصياغة السليمة لهذه الإستراتيجية، وتواجه المؤسسة المنتجة العديد من القرارات المتعلقة بتصميم الإستراتيجية التوزيعية، فتحاول خلق المعادلة الصحيحة بين ما تطمح إليه من مثالية في التصميم وبين ما يكون عليه الوضع في الواقع.

و نظرا لاتساع و عمق النشاط التسويقي و لتعقد مناهجه و أساليبه و مهاراته قد لا تتمكن بعض المؤسسات المنتجة من أداء بعض الوظائف التسويقية بكفاءة و فعالية ، خاصة في الأسواق الحالية التي أصبحت تتسم بالتعقيد و المنافسة الشديدة و يعني هذا ضرورة تخصيص بعض المهام لباقي أعضاء القناة ، كتجار الجملة فهم نوع من المؤسسات المتخصصة في أداء واحد أو أكثر من الأنشطة التسويقية التي تؤدي إلى تدفق و انسياب المنتجات من أماكن إنتاجها إلى تجار التجزئة، فهم يلعبون أدوارا مهمة في نجاح أو فشل المنتجات أو في بقاء أو اضمحلال المؤسسة نفسها ، لذلك على المؤسسة التخلي عن اعتبارهم مجرد وسطاء فهم اليوم بمثابة شركاء لها، ويحاولون معا خلق رؤيا جديدة للتنسيق والتعاون الذي يخدم المصالح المشتركة .

و يشكل نظام التوزيع جزء لا يتجزأ من إستراتيجية التسويق لمؤسسة الحكمة الجزائر ، كما تعول المؤسسة على العلاقات بينها وبين شبكة تجارة الأدوية بالجملة، حيث تساهم هذه الأخيرة بشكل كبير في تسهيل انسياب منتجات المؤسسة .

ومن هذا المنطلق سنحاول في بحثنا هذا تحليل العلاقات بين المنتج ومؤسسات تجارة الجملة وهذا ما يؤدي بنا إلى طرح الإشكالية الآتية : **كيف يمكن أن تسهم الإدارة الجيدة لقنوات التوزيع في تفعيل دور تجار الجملة لإنجاح الإستراتيجية التوزيعية المطبقة في المؤسسة المنتجة؟ و ما مدى واقعية هذا الطرح في علاقة مؤسسة الحكمة الجزائر بشبكة تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها ؟.**

ولتسطير الخطوط العريضة للموضوع نقوم بإعادة صياغة الإشكالية ضمن مجموعة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

- ماهي مكانة تجارة الجملة في وظيفة التوزيع و هل يمكن أن يشكل الاستغناء عنها خللا في الإستراتيجية التوزيعية للمؤسسة المنتجة ؟.
- كيف يمكن صياغة إستراتيجية توزيعية في المؤسسة المنتجة تضمن لها تحقيق أهدافها التسويقية؟.
- كيف يمكن للمؤسسة المنتجة إدارة العلاقة مع تجار الجملة الأعضاء في قنواتها التوزيعية؟.
- أين تكمن أهمية تجار الجملة لمؤسسة حكمة وما دورهم في إستراتيجيتها التوزيعية ؟ .

وكإجابات أولية على تساؤلات البحث، قمنا بصياغة الفروض التالية بهدف طرحها للمناقشة و اختبار صحتها:

- ♦ يؤثر استخدام تجار الجملة في قناة التوزيع بشكل ايجابي على عملية التوزيع أفضل من اعتماد من المؤسسة المنتجة على إمكانياتها الخاصة.

- ♦ يعد إتباع المؤسسة لنهج تنظيمي أكثر توافقا و استجابة لمتطلبات عمل تجار الجملة من القيود الأساسية لضمان بناء إستراتيجية توزيعية ملائمة لتحقيق الأهداف التسويقية .

- ♦ تتم الإدارة السليمة لعلاقة المؤسسة مع تجار الجملة من خلال الاعتماد على مبدأ* المصالح المشتركة و المنافع المتبادلة* بين الطرفين.

- ♦ تعتمد مؤسسة الحكمة كثيرا على المتغير الإداري في علاقاتها مع شبكة تجار الجملة لتوزيع منتجاتها .

كما تظهر أهمية البحث من خلال:

- ▪ الدور الكبير الذي تلعبه إستراتيجية التوزيع في المؤسسة ، فأي خلل في صياغتها قد تكون له انعكاسات سلبية تؤدي إلى فشل الإستراتيجية التسويقية والإستراتيجية العامة للمؤسسة ككل.

- التطرق إلى المؤسسات التوزيعية التي أصبحت تشكل مجالا متخصصا ، و الممثلة في بحثنا بمؤسسات تجارة الجملة و التي لا تحظى بالقدر الكافي من اهتمام الباحثين .

- التعمق في علاقات مؤسسة منتجة للدواء مع تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها ليكون البحث بمثابة نقطة البداية، حيث انه لا توجد دراسات في الجزائر حول تجار الجملة الموزعين للأدوية، هيكلتهم أو اتجاهات تطورهم.

أما عن الأهداف التي نبتغيها من وراء القيام بهذه الدراسة فهي:

- إبراز الدور الأساسي لمتغير التوزيع في معادلة المؤسسة.
- مناقشة كيف تتداخل أعمال أعضاء القناة وكيف يمكن تنظيم القناة التوزيعية.
- إلقاء الضوء على بعض الجوانب السلوكية لأعضاء القناة وتأثير ذلك على علاقاتهم مع بعضهم البعض وعلى أداء القناة ، بالتركيز على علاقة المؤسسة المنتجة بمؤسسات تجارة الجملة الموزعة لمنتجاتها.
- تحليل و تقييم علاقة مؤسسة حكمة بشبكة تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها و إبراز المتغير السلوكي في حلقة التوزيع.

و من بين الدراسات التي تناولت جانبا من جوانب الموضوع نذكر منها :

– مذكرة ماجستير للباحث "خــليــفــي رزقــي" بعنوان "**إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوكوتيد**" ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة الجزائر3، 2004/ 2005. وقد تناول الباحث الموضوع من منطلق خطوات إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة. باحثا عن الكيفية التي من خلالها يمكن للمؤسسة ضمان مساهمة كفاءة وفعالة للتوزيع في تحقيق رضا المستهلك.

– مذكرة ماجستير للباحثة "حايف سي خايف شيراز"، تحت عنوان" **دور إدارة التوزيع في تعزيز ، القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB**" كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة،2005/2004. ركزت فيها الباحثة على دور التوزيع كوظيفة تسويقية على تعزيز تنافسية المؤسسة الإنتاجية .

- مذكرة ماجستير للباحثة " سحوان نورة " بعنوان" **تحليـــــل إستراتيجيـــــة التوزيـــــع في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد التنظيف SODIGE**"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية, جامعة الجزائر3 , 2008/2007 . وقد حاولت الباحثة توضيح أهمية إستراتيجية التوزيع في نجاح تسويق منتجات المؤسسة وما هي الإستراتيجية التوزيعية الأنسب التي تنتهجها المؤسسة لضمان البقاء الاستمرار .

-دراسة للباحثة" Claire Capo" بعنوان" **مصادر قوة الوسيط: دراسة حالة تاجر الجملة في قناة التوزيع في اليابان**"،اللقاء الدولي السابع للبحث في الإمداد بفرنسا،2008، و قد حاولت الباحثة تحليل الدور الذي يلعبه تاجر الجملة في اليابان و حصر مصادر قوة التاجر و تأثيرها على علاقاته بباقي أعضاء قناة التوزيع.

أما هذه البحث فسنحاول من خلاله تحليل إدارة المؤسسة المنتجة العلاقة مع تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها اعتمادا على مفاهيم المدخل السلوكي في تحليل قنوات التوزيع ، و مدى تأثير ذلك على الإستراتيجية التوزيعية للمؤسسة.

و فيما يتعلق بالحدود الزمانية ،المكانية و المدخلية الخاصة بالبحث فهي كالتالي:

- **الحدود الزمانية**: دامت فترة التربص من نوفمبر2010الى غاية جويلية 2011، أما فترة توزيع الاستبيان فقد انطلقت من 24 جويلية إلى غاية 13 نوفمبر.
- **الحدود المكانية:** تم التربص بمقر مؤسسة الحكمة الجزائر بزرالدة – الجزائر العاصمة- ،أما توزيع استمارات الاستقصاء فقد كان في الولايات التالية: قسنطينة، سطيف، تيزي وزو، الجزائر العاصمة، البليدة، عين الدفلى، سيدي بلعباس، وهران وتلمسان.

- **الحدود المدخلية:** نظرا لتعدد الإبعاد التي يمكن من خلالها معالجة الموضوع وكذا لصعوبة الحصول على المعطيات الكمية في المؤسسة محل الدراسة ، سنتناول هذا البحث من منظور المدخل السلوكي لتحليل قنوات التوزيع، و الذي رأينا أنه الأنسب لدراسة علاقة المؤسسة المنتجة بشبكة تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها.

و يرجع اختيارنا للموضوع لمجوعة من الاعتبارات أهمها:

- إدراكنا لزيادة أهمية التوزيع في الوظيفة التسويقية من خلال مطالعة المقالات المتخصصة في المجال .
- كثرة الحديث عن سوق الدواء في الجزائر في الآونة الأخيرة ،خاصة أزمات الندرة و توزيع الأدوية و الاتهامات المتبادلة بين المتعاملين في القطاع مما اثأر فضول الباحث و المسوق فينا من أجل محاولة تقصي الحقائق و الوقوف على طبيعة العلاقات بين أعضاء قناة توزيع المنتجات الصيدلانية .
- اهتمامنا الشخصي بمجال سوق الدواء ببعده التوزيعي، و سعينا للحصول على فرص عمل في مجال توزيع المنتجات الصيدلانية .

و قد واجهنا في سبيل إتمامنا لهدا البحث عدة صعوبات و عوائق أهمها:

- صعوبة الحصول و الاطلاع على مقالات أهم الكتاب في مجال التوزيع خاصة الجديدة منها و المنشورة على شبكة الانترنيت ، لأن أغلبها و أهمها يتم الولوج إليها ببطاقات الدفع الالكتروني غير المتوفرة لدينا .
- الوقت الطويل الذي قضيناه في الانتظار و الترقب حول ما إذا كانت وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات ستقوم بتطبيق قرار منع تجار الجملة من توزيع الأدوية المنتجة محليا مما كان سيؤثر على إشكالية البحث و يجبرنا على تعديلها و هو الأمر الذي بدءنا فيه فعلا ، ليتقرر تأجيل قرار المنع مما أجبرنا على العودة للعمل حسب الإشكالية الأولى .
- نقص المعلومات المقدمة من المؤسسة محل الدراسة ، و غياب دراسات حول قطاع الصناعة الصيدلانية التي تشمل جانب التوزيع و المؤسسات التوزيعية .
- انعدام ثقافة الاستقصاء لدي المسؤولين في المؤسسات , تحججهم بضيق الوقت أو بسرية المعلومات من أجل التملص من الإجابة .

من أجل الإلمام بكل جوانب البحث، اعتمدنا على:

- المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجزء النظري عن طرق المسح المكتبي لأهم و أحدث الكتب و المقالات باللغة العربية ، الفرنسية و الانجليزية .وكذا المذكرات الجامعية و مواقع الانترنيت .
- أما الجانب التطبيقي فقد وظفنا الوثائق المسلمة من طرف المؤسسة والزيارات الميدانية، واللقاءات مع مسيري المؤسسة ،و خصصنا جزءا لتحليل البيانات و المعطيات التي جمعت عن طريق الاستقصاء، و قد ارتأينا استخدام الأساليب الاحصاية في عرض و تحليل نتائج البحث معتمدين على حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية " SPSS18 " ، و كذا بعض أدوات التحليل الإحصائي لدراسة المتغيرات الأساسية للموضوع .

وتمت معالجة للموضوع من خلال أربعة فصول ، ثلاثة منها تعنى بالجانب النظري و فصل رابع خصصناه للجانب التطبيقي :

- تطرقنا في الفصل في الأول و هو بعنوان : « **مكانة مؤسسات تجارة الجملة في القنا ة التوزيعية»** لتحليل المفاهيم الأساسية حول التوزيع ،الوسطاء التوزيعين ، و كذلك إبراز البعد الاستراتيجي لوظيفة التوزيع ومكانتها ضمن الإستراتيجية التسويقية . و أخيرا مهام مؤسسات تجارة الجملة في وظيفة التوزيع محاولين تبيان موقع تجار الجملة كحلقة أساسية في القنا ة التوزيعية .

- أما الفصل الثاني تحت عنوان « **علاقة اختيار الإستراتيجية التوزيعية بتصميم القنوات التوزيعية** » فيعالج أسس تصميم الإستراتيجية التوزيعية ، العوامل المؤثرة على اختيار قنوات التوزيع ، وأخيرا كيفية و قرارات تصميم قنوات التوزيع .

- في حين خصص الفصل الثالث و تمت عنونته« **إدارة القنوات التوزيعية :مدخل لتسيير العلاقة مع تجار الجملة**» ،خصص لقرارات تنفيذ تصميم القنوات التوزيعية ، التطرق إلى المفاهيم الأساسية للمدخل السلوكي في تحليل القناة التوزيعية ، ثم تحليل تسيير العلاقة مع تجار الجملة مبرزين الرؤية الجديدة للقناة التوزيعية و إمكانيات التنسيق و التعاون بين الطرفين.

- أما الفصل الرابع و الأخير, الذي هو تحت عنوان« **تأثير علاقات مؤسسة الحكمة الجزائر مع تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها على نجاح إستراتيجيتها التوزيعية**»، فنقوم بإسقاط تلك الأفكار النظرية على الواقع الميداني ، حيث وقع الاختيار على مؤسسة الحكمة الجزائر لنحلل علاقاتها مع شبكة موزعي الأدوية بالجملة التي تتعامل معها ، بداية تقديم عام للمؤسسة ، ثم ندرس و نحلل علاقات المؤسسة مع تجار الجملة عن طريق استقصاء أراء التجار حول طبيعة العلاقات، و سبل و آفاق تطويرها .

الفصل الأول:

مكانة مؤسسات تجارة الجملة في القناة التوزيعية

تمهيد:

يمثل المزيج التسويقي مجموعة الوسائل التي تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها في الأسواق المستهدفة من خلال سد الفجوات بينها وبين المستهلكين المحتملين، ويحظى التوزيع بمكانة كبيرة لأنه يتكفل كغيره من عناصر المزيج (المنتج، السعر والترويج) بسد الفجوات المكانية والزمنية ، فهو يساهم في عملية انتقال المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها في الوقت والمكان المناسبين. ونادرا ما تستطيع المؤسسة تحقيق القيمة لمنتجاتها وللمستهلكين بمفردها فتلجأ إلى شبكة قنوات تسهر على انسياب المنتجات والمكونة عادة من مجموعة مؤسسات مستقلة ومتنوعة، وباعتبار قنوات التوزيع جزء لا يتجزأ من الجهاز التسويقي تكون هي الأخرى عرضة للتغيرات والتطورات من أجل التكيف مع بيئة المؤسسة. ويمكن اعتبار مؤسسات تجارة الجملة أحدى الحلقات الأساسية المكونة للقنوات التوزيعية والتي لها دور كبير في إضافة قيمة للمنتج عن طريق تأدية وظيفة أو أكثر لباقي الأعضاء ورغم المحاولات المنادية بضرورة الاستغناء عنها إلا أن هذه المؤسسات مازالت حيوية الأهمية في تسويق غالبية المنتجات.

المبحث الأول: البعد الجديد للتوزيع: خلق القيمة للمنتج

من أهم أهداف المؤسسة هو أن تصل منتجاتها إلى أيدي المستهلكين وأن يتم ذلك في أفضل الظروف وتلقى رضا المستهلكين، ويتم ذلك من خلال وظيفة التوزيع والتي تعد بمثابة الجسر بين المؤسسة وأسواقها، ويتعرض هذا المبحث إلى مناقشة التوزيع باعتباره أحد المواضيع الهامة في مجال الدراسات التسويقية نظرا لأن التوزيع يهدف إلى إضافة قيمة المنتج عن طريق مجموع المنافع التي يقدمها بإتاحة السلع والخدمات للمستهلكين ، والتي تنساب عبر شبكة قنوات مكونة من مؤسسات أو أفراد يطلق عليهم بالوسطاء يقومون بمجموعة من الوظائف التسويقية التي تحقق للمؤسسة أداء أحسن بتوزيع منتجاتها بكفاءة وفعالية تعزز الجهود التسويقية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول وظيفة التوزيع

تعد وظيفة التوزيع بمثابة الجسر بين المؤسسة والمستهلك فهدفها هو جعل المنتج متاحا للمستهلك في المكان والزمان الملائمين وبالكمية والسعر المناسبين، من خلال وظائف متعددة تكسبها أهمية كبيرة والمتمثلة في المحاولة المستمرة لخلق التوازن بين العرض والطلب، فينطوي دور التوزيع على تزويد المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من تنفيذ إستراتيجيتها التسويقية من خلال تحديد كيفية الوصول إلى الأسواق المستهدفة.

الفرع الأول: مناقشة وتحليل مفهوم التوزيع

يعد التوزيع أحد الوظائف الحيوية لإدارة التسويق وذلك لجعله المنتجات متاحة للمستهلكين المحتملين. وقد اهتم الباحثون والمختصون في المجال وأولوا أهمية كبيرة لإعطاء تعريف محدد للتوزيع. وسنتطرق فيما يلي إلى بعض تعاريف للتوزيع:

فيعرف التوزيع على أنه: "مجموعة الوظائف التي يقوم بها المنتج وحده أو باللجوء إلى منظمات أخرى من أجل نقل المنتج النهائي إلى المستهلك النهائي في المكان، الوقت وبالشكل والكميات الموافقة لحاجات المستعملين"[1].

---

[1] – Marc Vendercammen, **Marketing: l'essentiel pour comprendre, décider et agir**, Deboeck, , France, 2006, p 384.

ويعرف على أنه: "يخلق باقات عروض تتشكل من منتجات وخدمات من أجل إيجاد حلول للمستهلكين".[1]

كما يعرف التوزيع على انه "عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تعمل على انسياب السلع و الخدمات بعد الانتهاء من عمليات الإنتاج و إلى غاية وصولها إلى الزبون بطريقة مباشرة أو مرورا بعدد من الوسطاء المقدمين للخدمات اللازمة و الكافية للزبائن"[2].

وفي تعريف آخر للتوزيع نجد أنه: "مجموعة العمليات المتعلقة بقيمة استعمال المنتج، فيجب عليه (التوزيع) تقليص الفرو قات في الوقت، المكان، القيمة والإدراك الموجودين بين المنتج والمشتري"[3].

ومن تعاريف وظيفة التوزيع التعريف الذي يعتبرها: "مجموعة الوسائل والعمليات التي تسمح بانتقال السلع والخدمات من المؤسسة إلى المستعملين النهائيين وتنقسم هذه العمليات إلى:

- **التوزيع التجاري:** وهو عبارة عن نقل ملكية السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك والتي يقوم بها الموزعون الذين يمكن أن يكونوا أفرادا (قوى البيع في المؤسسة) أو مؤسسات (تجار الجملة أو تجار التجزئة).
- **التوزيع المادي:** يشمل عملية انتقال المنتجات بصورتها المادية وإلى المستهلكين عن طريق وسائل النقل والتخزين"[4].

والملاحظ مما سبق من التعاريف لوظيفة التوزيع بأنها تشمل ركنين أو بعدين أساسيين هما قنوات التوزيع (التي سنتطرق إليها بشيء من التفصيل في المطلب القادم) والتوزيع المادي، والتكامل والتفاعل بينهما يحقق التدفق الفعال للسلع والخدمات[5] . والشكل الموالي يوضح مكونات التوزيع.

---

[1] – Marc dupuis," **Innovation dans la distribution : les paradoxes de la prospecté**", Revue Française du marketing , N° 188,2003, P66.

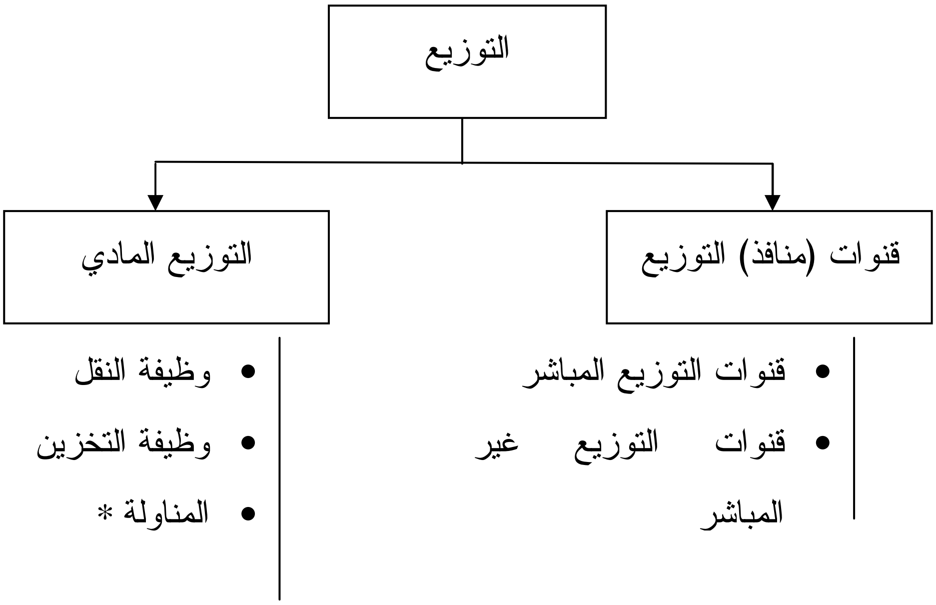
[2] – بلحيمر ابراهيم ،**المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الاسلامية** ، رسالة دكتورا، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3 ،2005، ص 171.

[3] – Marc Vender Cammen et Nelly Jorpin, Permet, **La distribution**, deBoeck, Belgique, 1ere édition, 2002, p28.

[4] – Denis Lindon et F. Jallat, **Marketing : études, moyens d'actions et strategies** ,Dunod, France, 5 eme édition, 2005, P 157.

[5] – محمد الصيرفي، **مبادئ التسويق**، مؤسسة حورس الدولية، مصر، الطبعة الأولى،2005، ص 177.

الشكل رقم (01): مكونات نظام التوزيع



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، دار اليازوردي، الأردن، 2008، ص 25.

وعليه يمكن اعتبار التوزيع نظاما يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية (قنوات التوزيع، التوزيع المادي) التي تتكامل وتتفاعل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق التدفق الفعال للسلع والخدمات وبالتالي تحقيق المنفعة الزمانية، المكانية والحيازية بهدف توفير المنتجات (سلع وخدمات) في المكان والزمان المناسبين وكذلك بالكميات والأسعار التي يرضى ويقبل بها المستهلكون أو المستفيدون".[1]

ومن التعاريف سابقة الذكر نرى أنها تشترك في تعريف التوزيع بالاعتماد على النقاط التالية:

- التوزيع مرحلة إجبارية في التسويق وتشكل حلقة ربط بين المنتج والمستهلك.
- يمكن للمؤسسة القيام بهذه الوظيفة أو اللجوء إلى مؤسسات أخرى للقيام بها.
- يخلق التوزيع قيمة المنتج من خلال الموازنة بين العرض والطلب.
- يحقق التوزيع المنافع الشكلية، الزمانية والمكانية للمستهلك.

---

[1] – محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، دار اليازوردي، الأردن، 2008، ص22.

* – المناولة هي: مجموعة أعمال الرفع، و الحفظ، و وضع المنتج فوق متن أداة الشحن، أو اتزانه، الخ...كل عمليات الرفع سواء كان ذلك بالجر أو السحب ، كما تعد عمليات إنزال المنتج من على أداة النقل، كلها تعد من المناولة. مقتبس من: يحه عيسى و آخرون ، مبادئ التسويق، دار الخلدونية،الجزائر،الطبعة الأولى،سنة النشر غير مذكورة، ص69.

الفرع الثاني: أهداف ووظائف التوزيع

أولا: أهداف التوزيع: تنبثق أهداف التوزيع من الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة ويعد الهدف الأهم والذي يجسد في إعداد وتنفيذ السياسات التوزيعية هو إرضاء حاجة المستهلك النهائي من أجل الحصول على مكانة في السوق فيجب تحليل وفهم هذا المستهلك النهائي، من أجل اللجوء إلى القناة التوزيعية الأكثر ملائمة له ولكن على العموم هناك هدفين رئيسيين للتوزيع على المؤسسة المفاضلة أحيانا بينها وهي:[1]

أ- **التغطية الكمية للسوق:** على المؤسسة بناء نظام توزيعي يسمح لها بإيصال منتجاتها بشكل فعال إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين المحتملين.

ب- **نوعية الشبكة أو النظام التوزيعي:** يمكن تعريف الجوانب النوعية على أنها القابلية لتسهيل أو إثارة الطلب على منتجات المؤسسة من طرف المستهلكين المحتملين. وتلخص الجوانب النوعية لنظام التوزيع فيما يلي:

1- توافق منتجات التوزيع مع صورة منتجات المؤسسة فمثلا لا يفضل بيع منتجات شانيل Channel أو رولكس Rolex في المساحات الكبرى فذلك يضر بصورة المؤسسات المنتجة لهذه المنتجات الفخمة.

2- كفاءة وديناميكية الموزعين فالمؤسسة التي تبيع أدوات الإعلام الآلي الحديثة وذات التقنيات العالية High tech ليس من صالحها توزيع منتجاتها عن طريق وسطاء عاديين غير متخصصين بل يجب الاعتماد على رجال بيع تقنيين حصريين ومتدربين بشكل جيد.

3- طريقة عرض منتجات المؤسسة للبيع.

4- نوعية خدمات ما بعد البيع الممنوحة للزبائن.

5- مستويات الأسعار النهائية فلنظام التوزيع في المؤسسة تأثير مباشر على سعر البيع النهائي لمنتجاتها فيجب هيكلة وتسيير هذا النظام بطريقة تكون منسجمة مع السياسة السعرية للمؤسسة. فمثلا إذا أرادت المؤسسة المنتجة لمشروب غازي جديد، بيع منتوجها بسعر أقل من مشروب كوكا كولا عليها اختيار الموزعين والتفاوض معهم من أجل تقليل التكاليف حتى لا يزيد السعر النهائي عن السقف المرغوب فيه.

---

[1] – Denis Lindon et F. Jallat, Op- cit, PP 158 - 160.

6- تدنية التكاليف: ينتج عن أي نظام توزيعي بالضرورة تكاليف البناء والتسيير كأي عضو من عناصر المزيج التسويقي فيجب أن تكون هذه التكاليف في أدنى مستوى ممكن لتكون منسجمة مع الأهداف الكمية والنوعية آنفة الذكر.

ثانيا: وظائف التوزيع: من أجل إتاحة المنتجات للمستهلكين على وظيفة التوزيع عرض المنتج في المكان المناسب بالكميات المناسبة والوقت وبالسعر المناسبين ويتم ذلك من خلال الوظائف التالية:[1]

أ- **وظائف الإمداد:** يقوم هدف التوزيع على القضاء على الفجوات (المسافات) والفروقات الزمنية التي تفصل بين أعضاء القناة التوزيعية وعليه فإن أهم وظائف التوزيع يتم تصنيفها كما يلي:

1- الوظائف المكانية Fonctions spaciales: تهدف إلى جعل المنتج متاح وتنقسم إلى:

- **النقل:** نقل المنتجات إلى أماكن استهلاكها.
- **التجميع:** تجميع المنتجات التي لها نفس الوجهة.
- **التجزئة:** تجزئة المنتجات إلى كميات صغيرة يمكن شراؤها من طرف المستهلك.

2- الوظائف الزمنية (الظرفية) Fonctions Temporelles: تسمح بالقضاء على الفروقات بين وقت إنتاج السلعة أو الخدمة ووقت إتاحة استعمالها للمستهلك وتشمل:

- **التخزين:** وضع السلع في المخازن في انتظار بيعها.
- **تمويل السلع:** التمويل لشراء السلع في انتظار انتقال ملكيتها إلى الزبون.

ب- الوظائف التجارية: هدفها الأساسي هو انتقال المنتج إلى المستهلك، وتشمل وظيفتين هما:

1- وظيفة الاتصال: تتضمن هذه الوظيفة إعلام الزبون بوجود المنتج، خصائصه ومكان إيجاده ويتم ذلك عن طريق الإشهار والإعلام بوجود المنتج في نقاط البيع، تجريب المنتج ... الخ

2- وظيفة نقل الملكية: تسمح هذه الوظيفة بانتقال ملكية المنتج إلى المستهلك، وتعتمد على مبادلات تجارية عن طريق شراء المنتج ونية بيعه للمستهلك وينجم عن ذلك ما يسمى بالخطر التجاري فبمجرد أن يصبح الموزع مالكا للمنتج يتحمل خطر عدم إمكانية بيعه.

---

[1] – Joel Sohier, **La logistique**, Vuibert, France, 5 eme édition , 2007, p 35 et 36.

الفرع الثالث: أهمية التوزيع وبعده الاقتصادي

أولا: أهمية التوزيع:

يمكن لمس أهمية التوزيع من خلال مقارنته مع باقي عناصر المزيج التسويقي حيث يلعب دورا تفاعليا وتكامليا ضمن النظام التسويقي للمنظمة حيث تظهر أهميته من خلال الوظائف التي سبق التطرق إليها، فينطوي دوره على تزويد المنظمة بالوسائل التي تمكنها من تنفيذ إستراتيجيتها التسويقية من خلال تحديد الكيفية المناسبة للوصول إلى الأسواق المستهدفة[1]. وفي هذا الصدد يشير (Staton, 1989) إلى أن تصميم النظام التوزيعي وإدارته من المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة نظرا للطبيعة الديناميكية لهيكل التوزيع وميله نحو التغيير، وهذا يعكس حيوية وعدم جمود النظام التوزيعي ومرونته مما يزيد من أهمية التوزيع الذي يجب على المنظمة أن تنتبه له وتحاول أن تكيف نظامها التوزيعي وسياسته وفقا لمتطلبات الأسواق التي تتسم بعدم الاستقرار بل التغيير الدائم، وهذا ما يضيف أهمية أخرى للتوزيع يجب مراعاتها من قبل المنظمة عند وضع نظامها التوزيعي وإستراتيجيته[2]. وعليه فإن التوزيع من أهم الوظائف التسويقية فهو يضيف قيمة للمنتج وذلك مقابل الحصول على عائد مناسب.

ثانيا: منافع التوزيع:[3]

يقصد بالمنفعة تلك القيمة المضافة للسلع والتي تقود إلى شعور المستهلك بالرضا. ويستطيع الوسطاء في قناة التوزيع خلق منافع كثيرة ترتبط بالسلع من خلال أنشطتهم والتي تكمن في:

أ- **المنفعة الشكلية:** وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكلا أو وضعا معينا، ويخطئ البعض حينما يعتقدون بأن المنفعة الشكلية مقصورة فقط على المنتجين، فيما لا شك فيه أن المنتجين يغيرون من شكل المواد الأولية الداخلة في الإنتاج، إلى مادة أخرى هي السلع وكذلك فإن الوسطاء يضيفون المنفعة الشكلية إلى السلعة عن طريق تجزئتها وبيعها في عبوات صغيرة تناسب حاجات المستهلكين وعرضها في أماكن تساعد هؤلاء على رؤيتها.

ب- المنفعة الزمانية: ونعني بها القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في الوقت الذي يطلبها فيه، فالوسطاء مثلا تجار التجزئة يساهمون في إضافة هذه المنفعة مقابل تخزينهم للسلعة إلى حين يحتاجها المشتري وبالرغم من أن التخزين مكلف نقديا

---

1 – محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص 25.

2 – حميد الطائي وآخرون، **الأسس العلمية للتسويق الحديث**، اليازوردي، الأردن، 2007، ص 254.

3 – ناجي معلا ورائف توفيق، **أصول التسويق: مدخل تحليلي**، دار الوائل، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص 244 و245.

كما قد تتلف السلعة أو تتعرض للسرقة إلا أن الوسطاء مضطرون للقيام بذلك لإضافة هذه المنفعة.

ج- **المنفعة المكانية:** ويقصد بها القيمة المدركة من طرف المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في المكان الملائم الذي يريده، ولا شك أن الوسطاء يجبرون على توفير السلع في أماكن قريبة ومريحة للمشتري لأن ما يعني المشتري هو الحصول على السلعة أو الخدمة بأحسن الوسائل وبأقل الجهود.

د- **المنفعة الحيازية:** أي القيمة التي يدركها المستهلك نتيجة تملكه السلعة أو الخدمة أو حيازته لها وهذا النوع من المنافع يدل على انتهاء الصفقة وامتلاك السلعة ومرة أخرى نرى أن الوسطاء داخل القناة يقومون بتسهيل نقل الملكية من عنصر إلى آخر في القناة.

اختصارا لما سبق يمكن اعتبار التوزيع نظاما يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية (قنوات التوزيع، التوزيع المادي) التي تتكامل وتتفاعل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق التدفق الفعال للمنتجات. و تنبثق أهداف التوزيع من الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة ويعد الهدف الأهم هو إرضاء حاجة المستهلك النهائي ، كما يمكن لمس أهمية التوزيع من خلال وظائف الإمداد و الوظائف التجارية. وعليه فإن التوزيع من أهم الوظائف التسويقية فهو يضيف قيمة للمنتج من خلال المنفعة الشكلية، الزمانية، المكانية والمنفعة الحيازية .

المطلب الثاني: قنوات التوزيع

من متطلبات تسويق المنتجات إيصالها إلى المستهلكين النهائيين في الوقت والمكان المناسبين ويتم ذلك من خلال قنوات التوزيع التي تنساب من خلالها المنتجات وصولا إلى مستهلكيها، والتي تعد ركنا أساسيا في وظيفة التوزيع ولأهميتها سنوليها مطلبا يعرض ويوضح مفهوم قنوات التوزيع، بأنواعها المختلفة

الفرع الأول : تحليل مفهوم قنوات التوزيع

أولا: تعاريف:

يقصد بقنوات التوزيع: "مجموعة من المؤسسات أو الأفراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة"[1].

وتعرف كذلك على أنها: "مجموعة النشاطات المستقلة التي تشمل إجراءات جعل السلعة أو الخدمة جاهزة إلى المستفيد أو المستهلك النهائي"[2].

كما عرفها كوتلر على أنها: "مجموعة المؤسسات المستقلة المتدخلة في عملية إتاحة السلع والخدمات للمستهلكين أو المستعملين"[3].

وتسمى أيضا القنوات (المنافذ) التوزيعية بالقنوات التسويقية وهذه التسمية تعبر عن كون القناة لا تقتصر فقط على التوزيع بل تمارس من خلالها العديد من الأنشطة التسويقية[4].

إن التعاريف سابقة الذكر لقناة التوزيع تعد تقليدية وتعطي مفهوما بسيطا لقنوات التوزيع عن طريق حصر المفهوم في انتقال ملكية المنتجات كأساس لتحليل قنوات التوزيع، ومن الممكن أن تتصور قناة التوزيع كنظام. وقد حقق كل من كوكس ودفيل جريثر تقدما هاما نحو إدراك هذا التصور حين عرفوا قناة التوزيع على أنها: "المجموعة المترابطة لتسلسل الوكالات التي يتحرك من خلالها تدفق أو أكثر من تدفقات التسويق"[5]. واعتبارا قنوات التوزيع كنظام له مزايا فهو يؤكد على إدراك كل الجوانب التسويقية وليس فقط عملية التبادل،وثانيا يعنى بالعلاقات المتبادلة المعقدة في الهيكل التسويقي.وثالثا

---

[1] – هاني حامد الضمور،**إدارة قنوات التوزيع**، دار الوائل،الأردن،الطبعة الثانية،2002، ص22.

[2] – حميد الطائي وبشير العلاق، **مبادئ التسويق : مدخل شامل** ، دار اليازوردي، الأردن، 2009، ص 104.

[3] – Philip Kotler et d'autres, **Marketing management**, Person édition, France, 13 eme édition 2009, p 530.

[4] – تامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوردي، الأردن، 2008، ص 323.

[5] – محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 359.

يوضح مراكز اتخاذ القرارات في القناة. فالمؤسسات المشتركة في تسويق سلعة معينة تكون في مجملها نظاما متكاملا مترابطا تؤثر كل حلقة فيه على الحلقات الأخرى، من حيث أهدافها ودرجة مساهمتها في العملية التسويقية أي أن هذا الهيكل يعتبر نظاما متكاملا[1]. وإن ربحية المؤسسة المنتجة في الأجل الطويل سوف تحدد بكفاءة وفعالية القناة ككل، فتكلفة وإيرادات القناة ليست سوى مبيعات وهوامش الأرباح الخاصة بأعضائها[2].

ثانيا: أهمية قنوات التوزيع:

هناك عدة اعتبارات تجعل من قرار اختيار قناة التوزيع قرارا مهما، أولا طبيعة القنوات المختارة التي تؤثر على كل المتغيرات الأخرى للمزيج التسويقي، فلا يمكن للمؤسسة تحديد أسعار منتجاتها قبل معرفة ما إذا كانت ستوزع منتجاتها توزيعا حصريا أو مكثفا، كما يجب عليها إدماج وسطائها الموزعين لمنتجاتها في سياستها الترويجية وضمان تعاونهم، وعليها أيضا تنظيم قوى البيع حسب ما إذا كانت ستبيع بشكل مباشر مثلا إلى تجار التجزئة أو تمر عبر تجار الجملة. ويجب التنويه في هذا السياق أن الاختيارات والقرارات في مجال التوزيع تكون مشتقة من الإستراتيجية التسويقية المختارة من قبل المؤسسة فيما يتعلق بالتقسيم السوقي والاستهداف والموقع. والملاحظ أيضا أن تكاليف التوزيع تكون مرتفعة نسبيا فيمكن أن تصل من 30 إلى 50 % من سعر البيع النهائي مقارنة بالإشهار الذي تمثل تكلفته من 5 إلى 15 % من رقم الأعمال، كما تمثل أيضا قنوات التوزيع تكلفة الفرصة couts d'opportunités. فمن أحد أهم أدوارها هو تحويل المستهلكين المحتملين إلى مستهلكين فعليين فلا يقتصر دورها على خدمة الأسواق وإنما على تأسيسها كذلك. وأخيرا فإن قرار اختيار قنوات التوزيع يربط المؤسسة لمدة طويلة نسبيا فعندما تقوم مؤسسة لصناعة السيارات بالتعاقد مع موزع حصري concessionnaire سيكون من الصعب عليها استبداله بين عشية وضحاها[3]. وكل ما ذكرناه يبرز أهمية قنوات التوزيع ويؤكد على كونها مكونا أساسيا في وظيفة التوزيع وأن القرارات المتعلقة بها تلزم المؤسسة على المدى البعيد لذا وجب على هذه الأخيرة أن توليها اهتماما كبيرا عند إعداد الإستراتيجية التوزيعية الخاصة بها.

---

[1] – نفس المرجع السابق، ص 174.

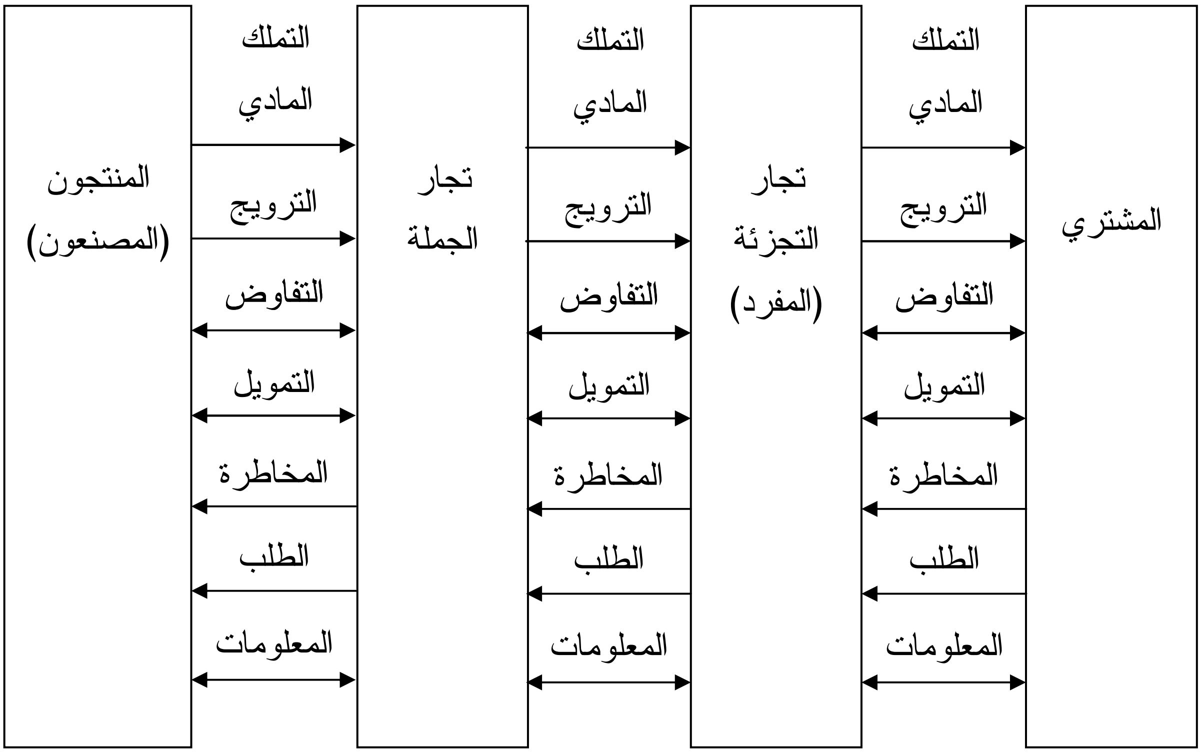
[2] – نفس المرجع السابق ، ص 321.

[3] – Philip Kotler et d'autres, **Marketing management** ,Op- cit, p 530.

ثالثا: التدفقات داخل القنوات التوزيعية:

إن الوظائف التسويقية في السبب الجوهري لوجود المؤسسات التسويقية ومن ثم يمكن القول أن قنوات التوزيع هي نظام متكامل تتداخل وتتوالى فيه المؤسسات التسويقية التي تقوم بالوظائف المختلفة وينتج عن هذا التداخل ما يعرف بالتدفقات التسويقية وهي "العلاقات القائمة بين المؤسسات التسويقية بعضها وبعض وداخل كل مؤسسة"[1] .وتمثل التدفقات التسويقية التوالي المستمر للوظائف أثناء قيام منشآت التسويق بآداء هذه الوظائف كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): التدفقات داخل القنوات التوزيعية



المصدر: تامر البكري، **<u>التسويق</u> <u>:أسس و مفاهيم معاصرة</u>**، دار اليازودي، الأردن، 2006، ص 191.

وكما هو مبين في الشكل فللتدفقات التسويقية خصائص معينة نذكر منها:

- إن اتجاهات التدفقات مختلفة داخل القنوات التسويقية فنجد أن تدفق الملكية مثلا يتجه من البائع إلى المشتري، نرى أن تدفق الطلب يأخذ عكس هذا الاتجاه من المشتري إلى البائع وهناك تدفقات تسير في الاتجاهين كوظيفة التفاوض.

---

[1] – محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 176.

- إن الوظائف التي يقوم بها الوسطاء داخل القناة ضرورية ولازمة ولا بد أن يقوم بها أحد الأعضاء في النظام إذا ما أردنا استمرار فعالية القناة التسويقية ولكن ليس من الضروري أن تساهم كل منظمة في القناة التسويقية الواحدة في كل الوظائف[1].

وعليه نستنتج أننا:[2]

- قد نستطيع إلغاء طرف توزيعي داخل القناة.
- إلا أننا لا نستطيع إلغاء الوظائف التي يقدمها هذا الطرف.
- إن الوظائف يمكن أن تنتقل من طرف إلى آخر داخل القناة التسويقية سواء الطرف الخلفي أو الأمامي داخل هذه القناة.

الفرع الثاني: أنواع قنوات التوزيع:

هناك تقسيمان أساسيان للقنوات التوزيعية هما:

أولا: التقسيم حسب المسار التسويقي: وينقسم إلى:

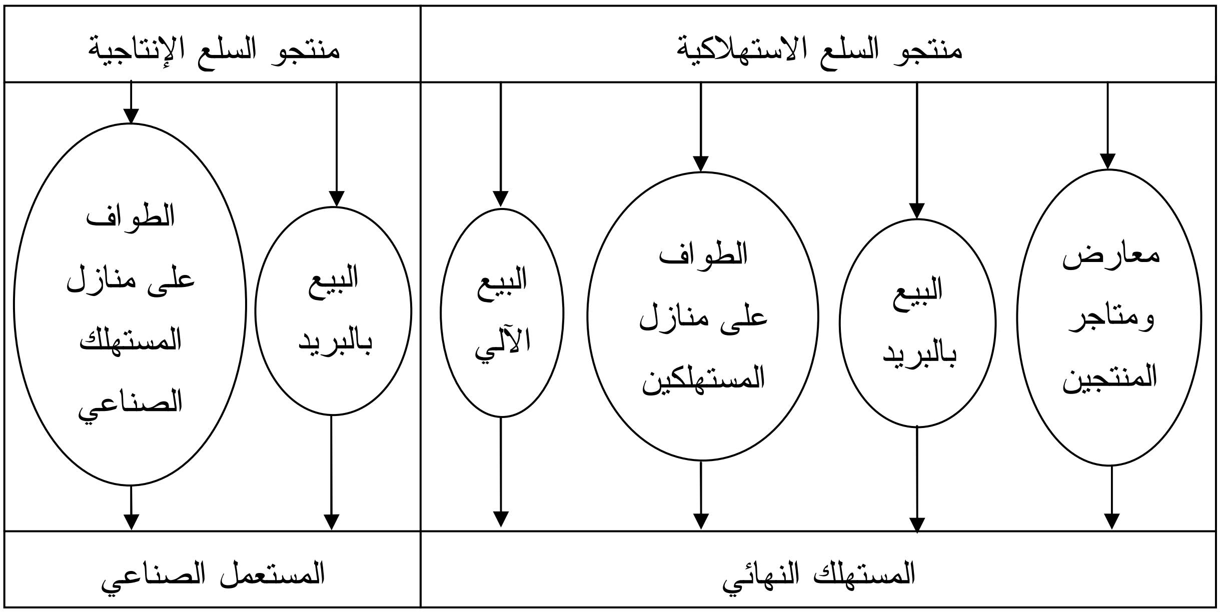
1- **التوزيع المباشر**:والذي يعني قيام المنتج بتوزيع سلعة أو خدمات مباشرة إلى المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي وذلك دون الحاجة إلى الاستعانة بالوسطاء وإنما تقوم المنظمة بتوزيع منتجاتها من خلال النقاط التوزيعية التابعة لها والتي تمتلكها والتي تتمثل في تجار المفرد (تجزئة) ولذلك سمي هذا الأسلوب بسياسة منفذ التوزيع الصفري. والشكل الموالي يوضح هذا النمط من التوزيع.

---

[1] – نفس المرجع السابق، ص 178.

[2] – هاني حامد الضمور، **إدارة قنوات التوزيع**، مرجع سبق ذكره، ص 24.

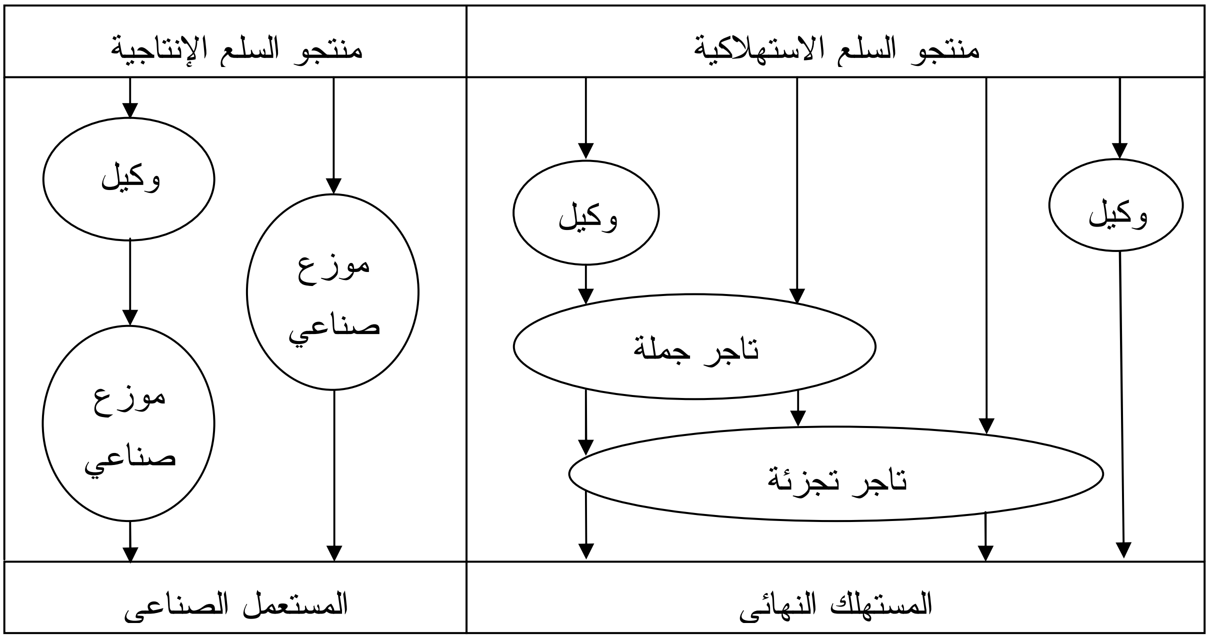
الشكل رقم (03): قنوات التوزيع المباشرة



المصدر: محمد الصيرفي، **<u>مبادئ التسويق</u>**، مؤسسة حورس الدولية، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 180.

2- **التوزيع غير المباشر**:والذي يعني استعانة المنتجين بالوسطاء لتوزيع منتجاتهم وإيصالها لمن يطلبها من المستهلكين النهائيين أو المستعملين الصناعيين ويوضح الشكل التالي هذا النمط من التوزيع.

الشكل رقم (04): قنوات التوزيع غير المباشرة



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 181.

ثانيا: التقسيم حسب نوع السلع*: وينقسم إلى:

1- **قنوات توزيع السلع الاستهلاكية:** حيث يوجد العديد من القنوات التسويقية التي تستخدم في تدفق المنتجات الاستهلاكية من المنتجين إلى المستهلكين ومن هذه القنوات ما يلي:

- قناة التوزيع المباشر من المنتج إلى المستهلك: وهنا لا يوجد أي مكان للوسطاء ولكن التعامل بين المنتج والمستهلك يكون مباشرا، ويمكن ملاحظة تلك القناة عند شراء بعض السلع الاستهلاكية كالحليب الطازج أو الفاكهة...
- قناة التوزيع بين المنتج إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك: هنا يلاحظ وجود وسيط واحد بين المنتج

والمستهلك وهو تاجر التجزئة ويمكن ملاحظة هذه القناة في العديد من السلع الاستهلاكية المعمرة مثل الثلاجات والسيارات...الخ .

- قناة التوزيع من المنتج إلى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك: وهنا يلاحظ وجود عدد اثنين من الوسطاء بين المنتج والمستهلك وتظهر تلك القناة ربما لعجز المنتجين عن أداء الأنظمة التسويقية أو نتيجة لقلة إمكانيات تاجر التجزئة من حيث عمليات النقل والتخزين.
- قناة التوزيع من المنتج إلى الوكيل إلى تاجر جملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك: وهنا يلاحظ وجود ثلاثة من الوسطاء في المنتجات التي لها قاعدة توزيعية واسعة في السوق كمنتجات اللحوم والمعلبات على مختلف صورها.

2- **قنوات توزيع المنتجات الصناعية:** يلاحظ بصفة عامة على قنوات توزيع السلع الصناعية أنها أقصر من قنوات السلع الاستهلاكية وهنالك العديد من هذه القنوات نذكر منها ما يلي:

- قناة التوزيع المباشر من المنتج إلى المشتري الصناعي ويلاحظ عدم وجود أي وسيط في هذه القناة وهنا تكون الصفقات الشرائية ضخمة وأسعارها عالية وعادة ما ترافق هذه العملية العديد من الشروط والالتزامات بين الطرفين.
- قناة التوزيع من المنتج إلى موزع صناعي إلى مشتري صناعي وهنا يلاحظ وجود وسيط واحد وتتواجد هذه القناة في حالة وجود عدد كبير من المشترين الصناعيين للمادة الواحدة، كما تكون وحدات البيع صغيرة نسبيا كما في حالة بيع معدات الحقول الزراعية.

---

*- إن هذا التقييم يهمل توزيع الخدمات الذي عادة ما يتم بشكل مختلف قليلا عن السلع الأخرى وذلك لخصوصيات الخدمة (اللاملموسة، عدم التجانس، التلازمية ...)، و لأنها لا تخدم أهداف البحث.

- قناة التوزيع من المنتج إلى الوكالات إلى المشتري الصناعي ونحن نقصد بالوكالة هنا وكالات العمولة حيث قد يحتاج المنتج إلى جهود تسويقية واسعة لترويج منتجاته.
- قناة التوزيع من المنتج إلى الوكالات إلى موزع صناعي إلى مشتري صناعي وهذه القناة لا تختلف عن سابقيها عدا أن المنتج الصناعي يعتمد على الوكالات والتي بدورها تتقابل مع الموزعين الذين يقومون ببيع المنتجات وبكميات محدودة إلى المشتري الصناعي كما هو الحال في حالة شراء منتجات صناعية صغيرة الحجم نسبيا.

حسب ما تقدم يعبر عن قنوات التوزيع بمجموعة من المؤسسات أو الأفراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات إلى المستهلكين المستهدفين، و يمكن اعتبارها نظاما متكاملا تتداخل وتتوالى فيه المؤسسات التي تقوم بالوظائف المختلفة، فالوظائف التسويقية في السبب الجوهري لوجود هذه المؤسسات و هناك عدة تقسيمات لقنوات التوزيع منها التقسيم حسب المسار التسويقي و ذلك حسب درجة اعتماد المنتج على الوسطاء في توزيع منتجاته من عدمه، و كذا التقسيم حسب نوع السلع استهلاكية أو صناعية تتفرع كل منها إلى عدة أقسام وذلك حسب عدد الوسطاء المتدخلين في العملية التوزيعية.

المطلب الثالث: المؤسسات التسويقية: "الوسطاء" داخل قنوات التوزيع

يتساءل البعض لم قد تقوم المؤسسة بتفويض الأعضاء داخل قنواتها التوزيعية بأداء بعض الوظائف وبعد ذلك نجدها تبحث عن الوسائل التي تمكنها من الرقابة والسيطرة على الكيفية التي توزع بها منتجاتها، والإجابة على هذا السؤال تكمن في قدرة الوسطاء على توفير وإتاحة المنتجات في الأسواق المستهدفة بشكل أكثر كفاءة وفعالية في أحيان كثيرة من المؤسسات المنتجة نفسها عن طريق المساهمة في إضافة القيمة من خلال سدهم للفجوات الموجودة بين المنتجين والمستهلكين المحتملين.

الفرع الأول: دواعي الاعتماد على الوسطاء

تلجأ أغلبية المؤسسات إلى الاعتماد على الوسطاء في توزيع منتجاتها ويمكن تعريف الوسطاء أو ما يطلق عليها المؤسسات التوزيعية أو التسويقية كما يلي: "يقصد بمؤسسات الوسطاء الأفراد والمنظمات التي تكون طرفا في عملية تبادل السلع أو الخدمات الذين يساهمون في عملية انتقال ملكية هذه السلع أو

الخدمات"[1]. لذا فإن الوسطاء يشكلون حلقة الوصل بين المؤسسة وأسواقها، يقومون بسد الفجوات بين الطرفين من خلال القيام بوظائف التوزيع المفصلة سابقا.

وعادة ما تلجأ المؤسسات للاعتماد على الوسطاء في أداء كل أو جزء من الوظائف التوزيعية لعدة اعتبارات أهمها:

- عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية: إن الكثير من المنتجين يفتقرون إلى الموارد المادية والبشرية اللازمة مما يجعلهم لا يستطيعون الاستغناء عن الوسطاء لأن الاعتماد على التوزيع المباشر يتطلب استثمارات كبيرة لا يمكن لمثل هؤلاء المنتجين توفيرها[2].

- يساعد الوسطاء على تقليل الفجوة الموجودة بين مراكز الإنتاج ونقاط الاستهلاك وبالتالي فإن هؤلاء الوسطاء أكثر قربا للمستهلكين من مراكز الإنتاج، ويستفاد من خبرة الوسطاء سواء في الأسواق، التعامل مع المستهلكين، اختراق أسواق جديدة التي لا تتوفر لدى المنظمة المنتجة أي معلومات كافية عنها ولا يتوفر لدى المستهلكين معلومات كافية عن المنتج والمنتجات التي يقدمها[3].

- يوفر الوسطاء في محلاتهم التوزيعية تشكيلة كبيرة من السلع للمستهلك وذلك بحكم تعاملهم مع منتجين مختلفين وهنا يجب أن نتذكر أن المستهلك يرغب عادة في شراء السلع بكميات قليلة وتنويع كبير، ولهذا فإن وظيفة الوسيط تكمن في توفيره تشكيلة كبيرة من السلع.

- الاستفادة من مزايا التخصص فالتركيز على مجال التخصص سيؤدي إلى عائد أكبر مما لو كان هنالك تركيز على مجالات مختلفة، مثلا إذا ركز المنتج على وظائفه الإنتاجية فقط فسيزداد عائده على الاستثمار أكثر مما لو كان تركيزه على الإنتاج والتوزيع لأن مهمة التوزيع ليست من اختصاصه[4].

- اقتصاديات الحجم الناتجة عن خبرة الوسطاء في التحكم في تكاليف الشراء، النقل والتخزين[5].

- كفاءة الاتصال وتعني بذلك الاتصال بالمستهلكين أو المشترين بأقل تكلفة ممكنة والشكل التالي يوضح ذلك.

---

[1] – أحمد جبر، **إدارة التسويق :المفاهيم والاستراتيجيات و التطبيقات**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص228.

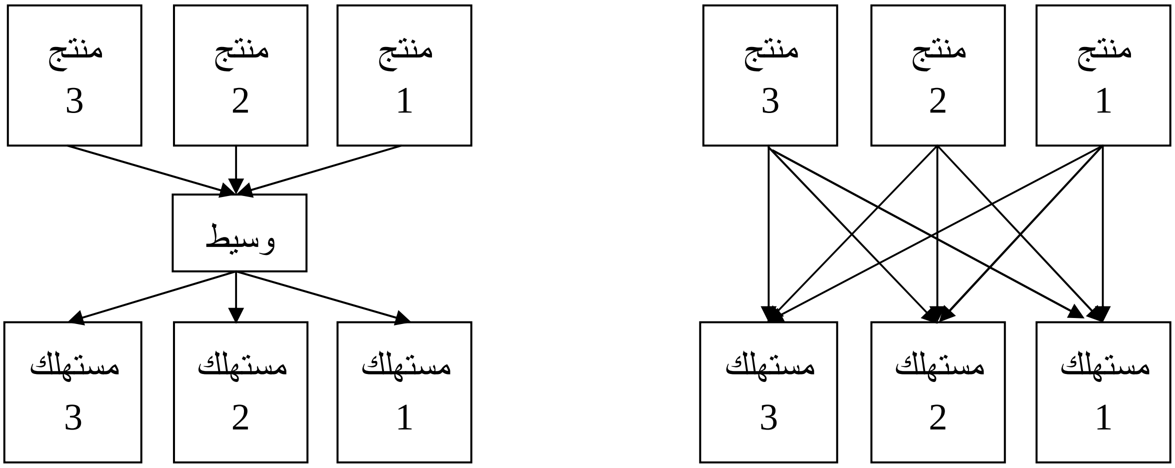
[2] – محمود جاسم الصميدعي،**إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص 244.

[3] – نفس المرجع السابق، ص 245.

[4] – هاني حامد الضمور،**إدارة قنوات التوزيع**، مرجع سبق ذكره، ص 34 و35.

[5] - Jean Pierre Helfer et Jaque Orsoni , **Marketing** , Vuibert , France ,1998 ,p302 .

الشكل رقم (05): مخطط كفاءة الاتصال



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص 246.

وجود وسيط بين المنتجين والمستهلكين يساعد بشكل كبير في سرعة الاتصال كما يقلل عدد الاتصالات (حسب المثال من تسعة إلى ستة) مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وكفاءة أكبر في عملية الاتصال.

و هذا ما يقودنا للاعتقاد بأنه من الأفضل للمنتج التركيز على الإنتاج وترك عملية التوزيع للوسطاء المتخصصين باختلاف أنواعهم .

الفرع الثاني: أنواع الوسطاء

إن أغلب المؤسسات المنتجة لا تبيع منتجاتها مباشرة إلى المستهلك وإنما من خلال توسط طرف أو عدة أطراف يمكن تحديدهم بثلاث فئات وذلك عادة حسب الوظائف التي يقومون بها إلى:[1]

- **التجار Merchants**: ويتلخص عملهم بشراء المنتج وإعادة بيعه مرة أخرى كتجار التجزئة.
- **الوكلاء Agents**: وهؤلاء يتركز عملهم في البحث عن المستهلك والتفاوض معه لصالح المنتج دون انتقال ملكية المنتج إليهم.
- **المسهلون Facilitators**: ويتركز عملهم بتسهيل عملية توزيع المنتج فهم لا يمتلكون المنتج ولا يفاوضون عليه مثال ذلك وكالات الإعلان.

---

[1] – محمود جاسم الصميدعي وبشير العلاق، **مبادئ التسويق**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة السادسة، 2006، ص 121.

وسنركز اهتمامنا على التجار لأن تجار الجملة وهم أحد متغيرات موضوع البحث يندرجون تحت هذه الفئة ، فسوف نتطرق إليهم بشيء من التفصيل لمعرفة الوظائف والخدمات التي يقدمونها داخل القناة.

فيقوم التاجر الوسيط بشراء المنتجات ثم إعادة بيعها مرة ثانية بطريقته الخاصة وذلك سعيا وراء تحقيق الأرباح، ويكون الوسيط في هذه الحالة مالكا للمنتجات، وبالتالي فهو يتحمل كل المخاطر والمسؤوليات المرتبطة بهذه الملكية[1]. وينقسم هذا النوع إلى تجار الجملة وتجار التجزئة، وتجار الجملة هم: كل شخص سواء كان طبيعيا أو اعتباريا يقوم بصورة رئيسية بالبيع والتفاوض بالبيع مع أولئك الذين يشترون لأحد الغرضين هما: إما إعادة بيع السلع التي يشترونها أو استعمال السلع التي يشترونها في مشروعات الأعمال.

أما تجار التجزئة فهم الذين يقومون بــ "جميع الأنشطة التي تتعلق ببيع السلع والخدمات للمستهلك الأخير"[2]. ومن الأمثلة: محلات بيع الملابس، الصيدليات محطات الوقود،...الخ. وعلى الرغم من اختلاف تاجر التجزئة ما بين الكبير والوسط والصغير وتباين تعاملاتهم السلعية والخدماتية بين العرض الشامل لمجموعات سلعية، أو عرض محدد لأصناف محددة من السلع فإن الغرض من إنشاء هذه المتاجر يظل ثابتا بالنسبة لها جميعا وهو الشراء وتجميع السلع من تجار الجملة أو المنتجين وبيعها للمستهلكين النهائيين[3]. وهناك بعض السمات التي على أساسها يمكن التفرقة بين تجار الجملة وتجار التجزئة أهمها: [4]

- **من حيث الغرض من الشراء:** فإذا كان الغرض هو تحقيق الأرباح وإعادة البيع وليس الاستخدام النهائي فإن الصفقة تعد تجارة جملة، بينما إذا كان الغرض هو إشباع حاجة شخصية أو عائلية لدى المستهلك الأخير فهي تجارة تجزئة.

- **حجم الصفقة من البضاعة المشتراة والمباعة:** لا يعد حجم الصفقة بالضرورة مقياسا أساسيا للتمييز بين تجارة الجملة والتجزئة ولكنه يظل عاملا مساعدا في هذا التمييز حيث تتصف الصفقة بالكبر في حالة تجار الجملة.
- **الخط الإداري وطريقة التنظيم في المؤسسة:** حيث أن هناك أمورا إدارية وتنظيمية يمكن استخدامها للتمييز بين تجارة الجملة وتجارة التجزئة، فتقسيم المؤسسة من حيث المعروضات، وتخزين

---

[1] – نفس المرجع السابق، ص338.

[2] – ناجي معلا ورائق توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 285.

[3] – محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلاق، **مبادئ التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص121.

[4] – ناجي معلا ورائف توفيق، **مبادئ التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص273.

البضائع ... ودراسة القوانين الضريبية الخ. كل تلك الأمور يمكن أن تعطينا صورة واضحة عن الفرق بين تجارة الجملة والتجزئة.

وكما أشرنا له فإن الهدف من الشراء يعتبر منشأة التوزيع من ضمن تجارة التجزئة إذا كان أكثر من 50 % من السلع التي قامت بشرائها ستوجه إلى إعادة بيعها للمستهلك النهائي. بنفس المنطق إذا كان الجزء الغالب من مبيعات تاجر الجملة (أكثر من 50 %) موجه إلى مشترين غير نهائيين أو أطراف أخرى مثل الحكومة والشركات المختلفة فيدخل ضمن زمرة تجارة الجملة[1]. ويمكن الاستفادة من التفرقة بين تجار الجملة والتجزئة في تصميم الاستراتيجيات التسويقية للتعامل مع كل طرف داخل القناة التوزيعية .

ومما لا شك فيه أن وجود الوسطاء داخل القنوات التوزيعية يعزز الجهود التسويقية للمؤسسة ، لكن الاعتماد على الوسطاء لا يخلو من النقائص و أهمها[2]:

- يؤدي سوء التسيير لدى الوسطاء إلى ارتفاع تكاليفهم مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتجات.
- يؤدي الاعتماد على الوسطاء إلى اتساع الفجوة بين المنتج والمستهلك وهذا ما يؤدي إلى فقدان المنتج السيطرة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية.
- كما يمكن أن يؤدي اللجوء إلى الوسطاء إلى جمع معلومات غير دقيقة و تعرض خدمة العملاء للخطر [3] ، و ذلك نتيجة فقدان التواصل مع هؤلاء .

و على هذا الأساس يمكن القول أن نظام التوزيع مبني على أساس ائتلاف مجموعات غير متشابهة تجمع بينها أهداف مشتركة وغالبا ما يكون الوسطاء أو أعضاء قناة التوزيع أكثر اهتماما بأهدافهم قصيرة الأجل[4] . وهذا ما يقودنا إلى الاعتقاد أنه كلما زاد عدد المتدخلين في عملية التوزيع قلت قدرة المؤسسة على الرقابة، كما أن تضارب المصالح بين الوسطاء والمنتج قد ينتج عنه صراعات داخل القناة، ذلك لأن لكل طرف أهداف يسعى لتحقيقها والتي لا تتوافق بالضرورة مع الطرف الآخر ،إلا انه يمكن التغلب على معظم هذه العيوب و النقائص من خلال الإدارة الجيدة للقنوات و هذا ما سنناقشه لاحقا .

---

[1] – محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص370.

[2] – Jean Pierre Helfer et Jaque Orsoni , **Marketing** , Vuibert , France ,1998 ,p 302 .

[3] – جون جاتورنا،**إدارة الإمداد و التوزيع**، ترجمة خالد العامردي ، دار الفاروق، مصر، 2001، ص114 .

[4] – نزار عبد المجيد البراوزي و احمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق:المفاهيم الأسس و الوظائف**، دار الوائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص380.

مما سبق ذكره تبين أن الوسطاء يشكلون حلقة الوصل بين المؤسسة وأسواقها، فيقومون بسد الفجوات بين الطرفين من خلال القيام بوظائف التوزيع المفصلة سابقا.وعادة ما تلجأ المؤسسات للاعتماد على الوسطاء في أداء كل أو جزء من الوظائف التوزيعية لعدة اعتبارات أهمها أنهم يوفرون مزايا التخصص،يقللون الاتصالات بين المؤسسة و المستهلكين كما يقدمون اقتصاديات الحجم الناتجة عن خبرة الوسطاء في التحكم في تكاليف التوزيع المختلفة،كما تختلف أنواعهم حسب الوظائف التي يقدمونها.

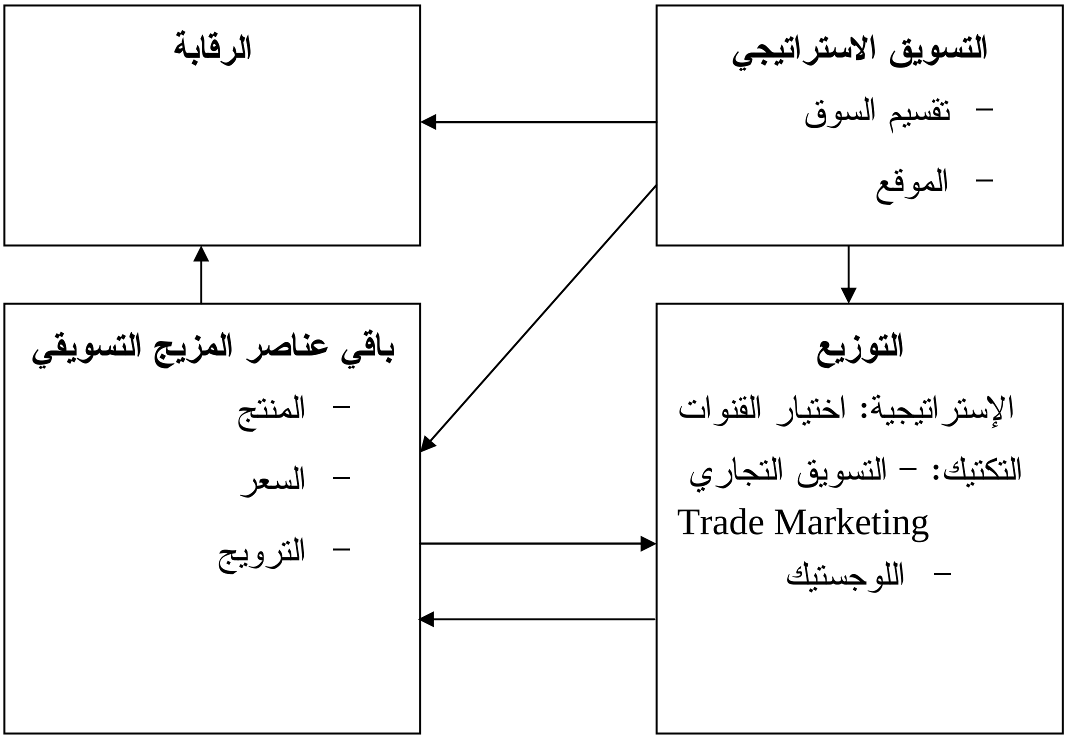
المبحث الثاني: التوزيع في الإستراتيجية التسويقية

عند الاطلاع على أي كتاب متخصص في التسويق لا بد من إيجاد جزء يتطرق إلى التوزيع باعتباره مكونا من مكونات المزيج التسويقي التي أقرها Mc Carthy إضافة إلى المنتج والسعر والترويج، والملاحظ عادة أن التوزيع يكون آخر عنصر يتناول مما يعطي انطباعا على أنه أقل أهمية وشأنا إلا أن الواقع يقول غير ذلك فنجاح المنتجات لا يقتصر على مجرد إنتاجها بالجودة المناسبة وتسعيرها بأسعار مناسبة للمستهلكين، ثم تعريفهم بها وإقناعهم بشرائها وإنما يتطلب كذلك توزيعها وتوفيرها وجعلها متاحة في الزمان والمكان المناسبين لهم. كما أن نظم التوزيع التقليدية المبنية على العلاقات بين المنتج والمؤسسات المستقلة لم تعد كافية لمواجهة المنافسة والتغيرات التكنولوجية وكذا حاجات المستهلكين فظهرت نظم أخرى مبنية على العلاقات والتحالفات بين عناصر القناة التوزيعية من أجل تدارك القصور الملحوظ في خدمة الأسواق .

المطلب الأول: علاقة التوزيع بالمزيج التسويقي

على الرغم من الأهمية الكبيرة لعناصر المزيج التسويقي في التأثير على إستراتيجية التسويق والتفاعل مع السوق، إلا أنها تبقى مقيدة ودون فعالية إن لم يتحقق التوزيع المناسب لمنتجات المؤسسة، وبالتالي أمكن القول بأنه لا فائدة من قيام المؤسسة بالتخطيط للمنتج وتسعيره وللقيام بحملة ترويجية دون اعتماد التوزيع كنظام متكامل في إيصال المنتجات إلى الأسواق المستهدفة. والشكل الموالي يبين أهمية التوزيع في وظيفة التسويق

الشكل رقم (06): التوزيع في قلب المزيج التسويقي



La source: Jean pierre Helier et Jaque**, Marketing** , Vuibert, France, 5eme édition, 1998, P 294.

و الملاحظ أن لمتغير التوزيع أهمية في الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة فتعد قرارات اختيار القنوات التوزيعية من القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ، كما أن هناك علاقات تفاعلية بين التوزيع و بين باقي متغيرات المزيج التسويقي يؤثر و يتأثر بها و سنتطرق فيما يلي إلى علاقته بكل من الترويج، المنتج و التسعير .

الفرع الأول: علاقة التوزيع بالترويج

تجدر الإشارة إلى أن الترتيب المعهود لعناصر المزيج التسويقي لا يدل على أهمية بعضها على حساب البعض الآخر لذا عمدنا إلى تغيير هذا الترتيب من أجل إثبات وجهة النظر أن ما يهم في الأخير هو إيجاد توليفة لمزيج تسويقي قادر على تحقيق أهداف المؤسسة. وعليه ولتبيان علاقة التوزيع بالمزيج

التسويقي فضلنا البدء بعلاقته بالترويج* أولا.و في هذا الجانب سنركز على كيفية الترويج داخل

* – ويعرف الترويج على أنه: "نشاط تسويقي ينطوي على عملية اتصال إقناعي، يتم من خلالها التعريف بالسلعة

القنوات التوزيعية وأهمية ذلك من خلال :

أولا: استراتيجيات السحب والدفع الترويجيتين:

تستهدف إستراتيجية الترويج للمنتج بالدرجة الأولى المستهلك النهائي، لكنها تستهدف أيضا مختلف الوسطاء في القناة التوزيعية الذين يساهمون في تحقيق مختلف أهداف هذه الإستراتيجية ويكون دور الوسطاء مختلف حسب إستراتيجيتي الدفع Push أو السحب Pull المعتمدتين.

أ- **إستراتيجية الدفع Push:** أو ما يطلق عليها بإستراتيجية الضغط تهدف إلى إثارة الطلب (المبيعات) من طرف الوسطاء تجار الجملة أو تجار التجزئة المتلقين الرئيسيين لبرامج الترويج، فيقوم هؤلاء بعدها بإثارة الطلب لدى المستهلك النهائي، ويتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على الانتقال الجيد للمعلومة ووجود عروض ترويجية جذابة. وتعطي إستراتيجية الدفع الوسطاء داخل القناة التوزيعية قدرة تأثيرية على إستراتيجية التوزيع بحكم أنهم هم منفذوها، ومن أهم الأساليب الترويجية المعتمدة في هذه الإستراتيجية هي المساعدة بالبيع، تدريب عمال الموزعين، الإعلان التعاوني، كتالوجات عن المنتج لمساعدة تجارة الجملة والتجزئة[1] .

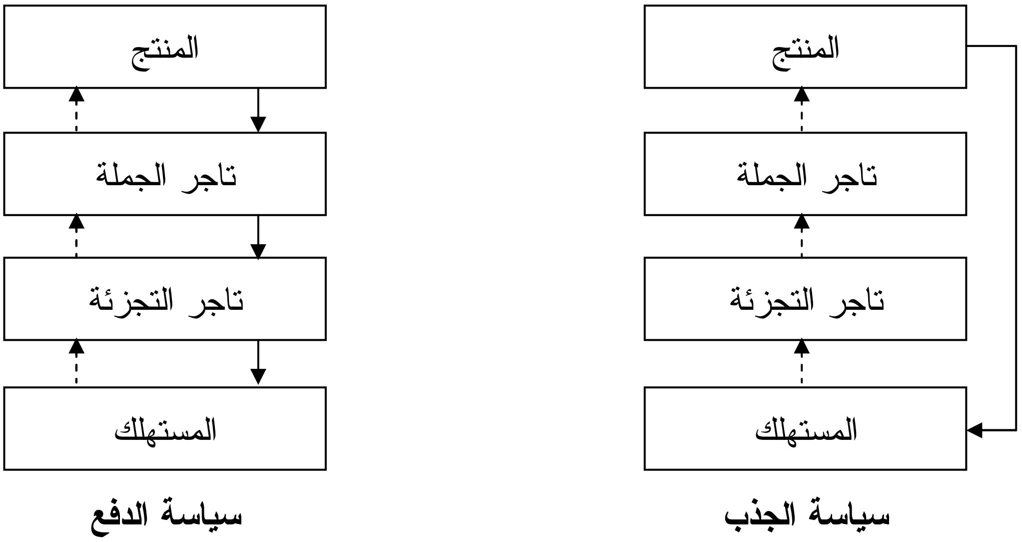
ب- **استراتيجية السحب Pull:** في هذه الحالة لا يكون الموزع محط تركيز المؤسسة بل المستهلك للمنتجات ، و تسمى هذه الإستراتيجية باستراتيجيه الجذب اوالشفط aspiration أي أن كل الجهود الترويجية للمؤسسة (تنشيط المبيعات ،الكوبونات ...الخ) توجه نحو المستهلك النهائي .فيعرف بالمنتج ، تخلق الرغبة في الحصول عليه و بالتالي يبدأ الطلب عليه ، مما يدفع الموزع لطلبه من المنتج[2] . و الشكل الموالي يبين طريقة عمل كلتا الإستراتيجيتين.

أو خدمة أو فكرة أو مكان أو شخص أو منظمة أو نمط سلوكي معين بهدف التأثير على أذهان أفراد جمهور معين لاستمالة استجابتهم السلوكية إزاء ما يروج له . مقتبس من : حميد الطائي وآخرون، **الأسس العلمية للتسويق الحديث**، مرجع سبق ذكره، ص290.

[1] - Marc.Filser et d'autres, **La distribution : organisations et stratégies**, Ems, France, 2001, P278. بتصرف

[2] – Mohamed Sghir Djilti ,**Marketing** ,Edition Berti,Algerie,1998,p192 .

الشكل رقم (07): إستراتيجيتا الدفع والسحب في التوزيع



المصدر: أحمد جبر، **إدارة التسويق: المفاهيم – الاستراتيجيات – التطبيقات**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص235. بتصرف.

نظريا تعمل كل من الإستراتيجيتين على حدا لكن عمليا يمكن دمجها معا فتعمل إستراتيجية الدفع على إيصال المنتجات إلى نقاط البيع موازاة مع حملة ترويجية يقوم بها المنتج للوصول إلى المستهلك النهائي تكون مستمدة من اعتماده كذلك على إستراتيجية الجذب.

ثانيا: مدى رغبة الوسطاء بالقيام بالنشاطات الترويجية داخل القناة التوزيعية:

غالبا ما يدعم المنتجون وسطاءهم بالجهود البيعية وذلك من خلال مهام قوى البيع، وهؤلاء هم رجال بيع لدى المنتجين يقومون بالاطلاع على حاجات متاجر التجزئة والجملة، للتأكد من احتفاظها بمستويات مناسبة من المخزون، ويقومون بعرض السلع الجديدة ويساعدونهم في تصميم العرض التجاري بالإضافة إلى تقديم خدمات بيعية وفنية (تدريب فعلي على السلعة لزبائنهم من التجار).

و رغم الفكرة الشائعة في قنوات التوزيع أن المنتجين هم المسيطرون على القناة وأن كل من تجار الجملة وتجار التجزئة رهن إشارتهم لكن غالبا ما تكون الحقيقة غير ذلك ولا تصح هذه النظرة في جميع أنواع القنوات. فالوسطاء قادرون على أداء بعض المهام الترويجية داخل القناة فمثلا يمكن لتجار الجملة القيام بالبيع الشخصي فيقوم موظفو البيع لدى تجار الجملة بفحص مستويات المخزون لزبائنهم ووضع وتطوير الإعلانات التجارية وتزويدهم بالمادة الإعلانية ... وتقديم نصائح لهم فيما يتعلق

باحتياجاتهم من البضائع الموسمية والخدمات الفنية أيضا ، كذلك الإعلان فتستخدم وسيلة الإعلان من أجل تمهيد الطريق لرجال البيع لإعلام الزبائن عن توفر سلع جديدة بالإضافة إلى الترويج لمتجر الجملة بشكل عام أكثر من الإعلان عن سلعة معينة وغالبا ما تستخدم المحلات التجارية والبريد المباشر أو تلجأ إلى الكتالوجات التي تعرض من خلالها الخطوط المختلفة من المنتجات وتصف الأشكال الرئيسية لكل سلعة .

فرغبة هؤلاء في التعاون مع المنتج تؤثر على نجاح النشاطات الترويجية داخل القناة، فهناك عوامل قد تؤثر على رغبة الوسطاء في القيام بذلك أهمها:[1]

أ- عدم تتطابق أهداف البرامج الترويجية مع أهداف الوسطاء حيث يحاول كل من تجار الجملة والتجزئة في البداية بناء شهرة لمحلاتهم التجارية ثم بعد ذلك يحاولون تسويق سلع أو خدمات ورديهم، فإذا استثنى البرنامج الترويجي للمنتج مصالح وأهداف الوسطاء، فإنه من المحتمل أن لا يشاركوا في هذا البرنامج.

ب- العديد من تجار الجملة والتجزئة يتعاملون بمئات بل آلاف السلع وبالتالي يتوجب عليهم توزيع جهودهم الترويجية على جميع هذه السلع، ومن الطرق لعمل ذلك التوازن بين تكاليف القيام بهذه الجهود الترويجية وبين المكاسب التي سيحصلون عليها، بالإضافة إلى هامش الربح الذي يقدمه الموردون فإن الوسطاء يقدمون مدى موافقة المنتجين على مساعدتهم، فكلما كبر حجم المساعدة (مثل سياسة السحب الترويجي، أماكن العرض وبرامج الإعلان التعاوني ...) قل الجهد الترويجي لتجار الجملة والتجزئة في تحقيق أهداف البيع والربح للسلعة، وبذلك يكون لدى الوسطاء الرغبة أكثر في ترويج سلعة المنتجين الذين يدعمونهم أكثر.

ج- مدى المنافسة التي يواجهها تجار الجملة والتجزئة تؤثر على رغبتهم في القيام بالنشاطات الترويجية، فعلى سبيل المثال، كلما زادت درجة كثافة القناة (أي عدد كبير من الشركات يعملون في المستوى نفسه) قلت احتمالية الجهود الترويجية التي يبذلها الوسطاء. إن كثافة التوزيع تزيد من احتمالية أسعار تنافسية، وفي مثل هذه الحالة، فإن زيادة في الجهود الترويجية بالنيابة عن المنتج سوف تؤثر أكثر على انكماش هامش الربح الحالي. وأخيرا، فكلما ارتفع مقدار هامش الربح المعطى من المنتج لوسطائهم، ازدادت رغبة تجار التجزئة والجملة لأداء المهام الترويجية داخل القناة التسويقية. من تقديم السلعة، معلومات عن المتجر واستلام طلبيات الزبائن.

---

[1] – نفس المرجع السابق، ص 298 و299.

الفرع الثاني: علاقة التوزيع بإستراتيجية المنتج

ويمكن توضيح العلاقة بين التوزيع و المنتج*، من خلال دورة حياة المنتج ذات الشكل الكلاسيكي المعهود الذي عادة ما يكون على شكل جرس يحدد كيفية تطور المبيعات حسب أربعة مراحل أساسية من حياة المنتج هي على التوالي: الانطلاق، النمو، النضج والتدهور. وتتطور وتتغير هيكلة وديناميكية القناة التوزيعية وكذا مساهمة الأعضاء داخلها تبعا لدورة حياة المنتج كما سنوضح فيما يلي، إضافة إلى التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج داخل القناة التوزيعية.

أولا: قنوات التوزيع ودورة حياة المنتج:

يقدم الجدول الموالي لائحة بالقرارات الواجب اتخاذها فيما يتعلق بإدارة قناة التوزيع تبعا لدورة حياة المنتج.

---

* – يعرف المنتج على أنه: "كل ما يعرض في السوق بغرض إشباع حاجة معينة، ويشمل الأشياء الملموسة وكذلك الخدمات، التجارب، الأحداث والأشخاص، الأماكن وحتى الأفكار. مقتبس من :

Philip Kotler et d'autres,**Marketing management** , Op- cit, p 418

الجدول رقم (01): علاقة إدارة قنوات التوزيع بدورة حياة المنتج

المرحلة	إدارة القناة
الانطلاق	- تحديد أدوار الوسطاء في عملية إطلاق المنتج الجديد - التأكد من قابلية الوسطاء للتعاون في تخزين المنتج - التعرف على معايير الوسطاء في اختيار المنتجات الجديدة - مقارنة أداء مختلف الوسطاء في الإطلاق الناجح للمنتج الجديد
النمو	- مراقبة درجة تغطية السوق - التأكد من الأداء الجيد للقنوات التوزيعية المختارة
النضج	- مراقبة درجة تغطية السوق - تحفيز تجار التجزئة والحصول على مساحات أكبر في الأرفف - إمكانية إنتاج علامات تجارية خاصة بالموزعين MDD* - البحث عن قطاعات سوقية جديدة
التدهور (الانحدار)	- تقليل عدد الوسطاء - توقيف الإنتاج بعد إعلام الموزعين بذلك - البحث عن إمكانية تطوير منتجات جديدة وإستراتيجية توزيعية جديدة

La source: Marc. Filser et d'autres, **la distribution: organisations et stratégies**, édition EMS, France, 2001, p 263 et 264.بتصرف

* - منتجات MDD هي منتجات تحت علامة خاصة بالموزعين. مقتبس من:
Philip Kotler et d'autres, **Marketing management ,** op- cit, p 329.

تكون مرحلة الانطلاق مهمة جدا وحرجة بالنسبة للمؤسسة المنتجة حيث تسمح بتحديد مكانة منتجاتها وتقوية موقعها التنافسي في السوق، وعليه فإن تعاون الأعضاء الآخرين داخل قناة توزيع المنتج معها يعد ضروريا من أجل إنجاح هذه المرحلة.وبالاقتراب من مرحلة النمو على المنتج توسيع درجة توزيعه للمنتج وتسمح إستراتيجية تقسيم السوق من جعل لكل فئة مستهدفة قناة توزيعية ملائمة لها وتعتمد على توزيع مكثف محاولة الوصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، أما في مرحلة النضج يكون الهدف الرئيسي للقناة التوزيعية هو المحافظة قدر الإمكان على قوة وكثافة التوزيع وتعتبر المسموحات التجارية والدعم المتزايد من خلال الإعلانات التعاونية من الأدوات الحاسمة في الحفاظ على اهتمام التجار في بيع وترويج المنتج. وفي آخر مرحلة ألا وهي التدهور تقل درجة كثافة توزيع المنتج بتقليل عدد الموزعين وتزول المنافذ التوزيعية غير المربحة وقد يتوجب على المنتج التفكير في تغيير المنتج بمنتج آخر.

الفرع الثالث: علاقة التوزيع بإستراتيجية التسعير:

والسعر* هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يمكن أن تستخدمه المؤسسات لتحقيق أهدافها التسويقية المتعلقة بالربحية، وعلى هذا الأساس يجب التنسيق على مستوى عال مع باقي العناصر والتي يعد التوزيع من أهمها، فيعد السعر عامل هام للتفاوض بين أعضاء القناة التوزيعية فهو كما ذكرنا مكون رئيسي في المنتج بالنسبة للمستهلك وعامل ربحية للمؤسسة المنتجة ويمثل هامش ربح لتجار الجملة أو تجار التجزئة، وتظهر العلاقة بين التوزيع والسعر كما يلي:

أولا: التسعير في القنوات التوزيعية:

كما قلنا سابقا فإن مشكلة التسعير من خلال قنوات التوزيع ذات وجهين[1]: الأول أن الأسعار المحددة يجب أن تجعل السلعة أو الخدمة جذابة للمستهلك**، والثاني: على السعر أن يشجع الوسطاء في القناة التسويقية على حمل السلعة أو القيام بالوظائف التسويقية المحددة. إن الخطوة الأولى لضمان دعم القناة التسويقية من خلال عملية التسعير هي التأكد أن الهامش الربحي المعطى لأعضاء القناة كاف لتغطية

---

* – يعرف السعر على انه :القيمة النقدية للمنتج أو الخدمة التي يدفعها المستهلك ،و بمعنى أصح فان السعر يمثل مجموع قيم التبادل التي يحصل عليها المستهلك كحيازته أو امتلاكه أو استعماله للمنتج أو الخدمة .مقتبس من : حميد الطائي وآخرون، **<u>الأسس العلمية للتسويق الحديث</u>**، مرجع سبق ذكره، ص 216.

[1] – حميد الطائي وآخرون، **الأسس العلمية للتسويق الحديث**،، مرجع سبق ذكره، ص 216.

** – تكمن المشكلة الأساسية في سلوك المستهلك الذي هو خارج نطاق بحثنا.

السوق بالشكل المناسب، فإذا وجد المنتج أو تاجر الجملة أن هناك عددا قليلا من الوسطاء الذين يرغبون في بيع السلعة، فإن ذلك يعني أن هناك شيئا خاطئا في المزيج التسويقي وقد يكون السبب هو الهامش المعطى. والتغطية المناسبة هي العنصر الوحيد لضمان الحصول على دعم القناة التسويقية من خلال التسعير. فيجب أن يكون الهامش الربحي كافيا حيث يساعد البائع الكفء على الحصول على أرباح معقولة عندما يقوم بأداء الوظائف التسويقية الضرورية كتخزين الكمية المناسبة، الترويج وغيرها. وإذا لم يحقق الهامش المعطى أي ربح فإن ذلك يتطلب تعديلا إما في الوظائف المطلوبة من الموزع بحيث تقل أو تزيد أو تعدل نسبة الهامش بحيث تتناسب وتكلفة أداء الوظيفة المطلوبة منه.

ثانيا: مجالات التنافس السعري داخل القناة التوزيعية: يواجه أعضاء القناة التوزيعية شكلين من أشكال التنافس هما:

أ- **التنافس الداخلي:** يحدث عندما يتنافس منتج العلامة التجارية ومنتج آخر، فمثلا تواجه شركة كوكاكولا منافسة داخلية على العلامة التجارية من شركة البيبسي كولا، وأن مدى التنافس الداخلي يعتمد على مدى ملائمة السلع المنافسة لرؤية المستهلك فإن كان المستهلك يفضل علامة تجارية كأن يرى البيبسي كولا والكوكاكولا مختلفتين، فهذا سيخفض مقدار المنافسة الداخلية وعلى المنتج عند تحديد أسعار تجار الجملة تزويد أعضاء القناة التوزيعية بهامش كاف لمنافسة العلامات التجارية المنافسة أي عليه أن يأخذ بعين الاعتبار العلامات المنافسة وردود أفعال المنافسين.

ب- **التنافس الخارجي على العلامة التجارية:** يظهر عندما يتنافس عضوان في القناة التسويقية (التوزيعية) في المستوى نفسه مع بعضهما على العلامة التجارية نفسها وبالتالي تحتد المنافسة لأن المستهلكين يكون لديهم عدة أنواع مختلفة من القنوات التسويقية للحصول على السلعة.

ثالثا: تأثير تغير الأسعار على القناة التوزيعية:

يرى العديد من الناس أن السعر هو أسهل عامل يتغير في المزيج التسويقي، وهذا أمر مبالغ فيه حيث أنه لا يمكن تجاهل تأثير تغير أسعار المنتجين أو تجار الجملة على القناة التسويقية، فعلى المنتج

أو تاجر الجملة قبل إحداث التغيير أن يقيم أثر هذه التغييرات على باقي أعضاء القناة التسويقية ومن الأسئلة الواجب الإجابة عنها من أجل ذلك:[1]

- كيف يمكن للسعر الحقيقي الذي يتقاضاه البائع والآخرون أن يتأثر بالتغيير في الهامش ؟.
- كيف يتغير عدد البائعين الذين يحملون العلامة التجارية ؟.
- أي فئات البائعين الذين تجذبهم عملية التغيير في الأسعار ؟ وأي الفئات التي تخسر نتيجة هذا التغيير ؟.
- ما مقدار الجهود التي يمكن أن تبذل للعلامة التجارية من قبل مختلف أنواع الباعة وذلك نتيجة المستويات المختلفة من الهامش ؟.

إن الإجابة عن هذه الأسئلة يجب أن ترشد عضو القناة التسويقية في التصميم الأنسب من الأسعار المقترحة أو تغيرات الهامش.

مما سبق نستنتج أن للتوزيع دورا بارزا في الإستراتيجية التسويقية وتأثيرا مباشرا على باقي عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في الترويج، المنتج و السعر .كما يتأثر التوزيع بهذه المتغيرات وهو ما يجعل أنشطة التوزيع عرضة للتغييرات والتطورات التي تحصل في وظيفة التسويق نتيجة للتغيرات في مجال الأعمال فيكون على المؤسسة أن تتكيف وتطور من سيل التوزيع بشكل يتناسب مع المعطيات الجديدة في السوق.

المطلب الثاني: الاتجاهات الجديدة في التوزيع

لم تكن نظم التوزيع بعيدة عن التطورات الهائلة في البيئة التسويقية كالتقدم التكنولوجي وتغيرات حاجات المستهلكين، فظهرت أنظمة التوزيع العمودية، الأفقية ومتعددة القنوات استجابة للتطورات والتي حدثت نتيجة لقصور أنظمة التوزيع التقليدية على خدمة أسواقها بالشكل المطلوب.

الفرع الأول: أنظمة التوزيع التقليدية

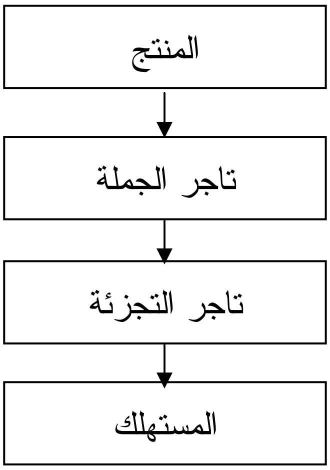
المقصود بهذه الأنظمة هي قنوات التوزيع التقليدية وهي تلك النظم التي كانت سائدة سابقا.حيث أن هذه القنوات كانت تعاني من ضعف كبير في القيادة والقوة وعادة كان ينتج عن ذلك خلاف ضار وأداء ضعيف. إن قنوات التوزيع التقليدية تتكون من منظمة إنتاج واحدة مستقلة أو أكثر، تجار جملة، تجار تجزئة يكون كل منهم عبارة عن منظمة أعمال مستقلة ويعملون بشكل مستقل لزيادة أرباحهم الخاصة

---

[1] – نفس المرجع السابق، ص 317.

وتعظيمها حتى ولو كان ذلك على حساب ربح النظام التسويقي (التوزيعي) ككل، إضافة إلى ذلك ليس لأي عضو من هؤلاء الأعضاء القناة الآخرين ولا توجد أي طرق رسمية لتحديد الأدوار وتسوية الصراع أو الخلاف داخل القناة[1] . والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (08): قنوات التوزيع التقليدية



La source : Gary Armstrong et Philip Kotler,**<u>Principes de Marketing</u>**,Pearson edition,France.10em edition,2010 ,p297 .

والملاحظ على هذه الأنظمة أن المؤسسات بحكم استقلاليتها عن بعضها تكون غير مترابطة وغير منسجمة مع بعضها ولا تهتم أبدا بالأداء الشامل للقناة التوزيعية مما يزيد احتمالات الصراع داخلها ويضعف كفاءتها، ومحاولة لتحسين وإصلاح هذا الخلل انبثقت أنظمة توزيعية أخرى تتحدى الأنظمة التقليدية وتزيد من كفاءة وفعالية القناة التوزيعية.

الفرع الثاني: أنظمة التوزيع العمودية (الرأسية)

يمكن تعريف نظام التوزيع العمودي على أنه "نظام يتكون من مجموعة من الشركات المنتجة وتجار الجملة وتجار التجزئة والذين يعملون كنظام واحد وليس كأطراف فرعية أو كنظم مستقلة، فقد يمتلك أحد أعضاء قناة التوزيع هذا النظام باقي الشركات الخاصة بالأعضاء الآخرين، أو قد يتم التعاون بين هؤلاء الأعضاء من خلال إجراء تعاقدات بينهم وأخيرا قد يتحقق ذلك التعاون من خلال قيام أحد أعضاء القناة ممن يملكون النفوذ بإدارة العمل مع بقية الأعضاء داخل قناة التوزيع"[2].

وهنا يظهر الاختلاف عن النظم التقليدية التي لا يكون هناك لا رقابة ولا سيطرة على أعضائها باعتبارهم شركات مستقلة عن بعضها تهدف إلى تحقيق أرباحها حتى لو كان على حساب النظام

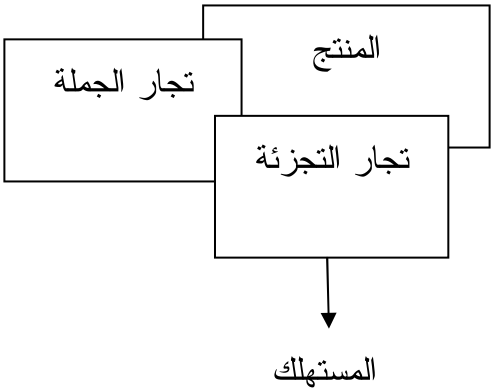
---

1 – محمود جاسم الصميدعي، <u>إدارة التوزيع بمنظور متكامل</u>، مرجع سبق ذكره، ص199.

2 – محمد عبد العظيم أبو النجا،<u>إدارة التسويق مدخل معاصر</u> ،الدار الجامعية، مصر، 2008 ، ص 432.

(القناة) ككل. فالاختلاف يكمن في أن النظم الرأسية يمكن أن يتم إدارتها والسيطرة عليها من قبل أي عضو من أعضاء القناة التوزيعية، سواء كان ذلك العضو الشركة المنتجة، تاجر الجملة، أو تاجر التجزئة. كما يتبع المنتجون نظام التوزيع الراسي بغرض تحقيق عدة أهداف منها[1]: رفع الأرباح ،تخفيض التكاليف،تحقيق نوعية المنتجات، والتموين بالمواد الأولية..و الشكل الموالي عبارة عن توضيح لنظام التوزيع العمودي .

الشكل رقم (09): نظام التوزيع العمودي



La source : Gary Armstrong et Philip Kotler,**Principes de Marketing**,op-cit ,p297 .

و أبرز هدف يحققه التكامل الراسي هو انه يقلل من الصراعات بين أعضاء القناة التوزيعية، ويزيد من خبرتهم، مما يؤدي إلى عدم تكرار المقترحات، وزيادة قوة التفاوض

وسنوضح فيما يلي الأنواع الرئيسية لنظم التوزيع العمودية وكيف يستخدم كل منها طريقة مختلفة لتحديد القيادة والقوة في القناة على النحو التالي:[2]

أولا: نظام التوزيع العمودي المشترك:

يتألف هذا النظام من مراحل متعاقبة من الإنتاج والتوزيع وتكون تحت ملكية واحدة أو منفردة

single ownership بمعنى آخر إن هذا النظام يدمج المراحل المتتالية للإنتاج والتوزيع تحت الملكية الفردية، لذلك فإن عملية التنسيق وإدارة الصراع تتم من خلال القنوات التنظيمية المعتادة وتكون قيادة القناة من خلال الملكية المشتركة.

---

[1] – سحوان نورة، **تحليل إستراتيجية التوزيع في المؤسسة الاقتصادية:دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد التنظيفSODIGE للفترة الزمنية 2000–2004**، مذكرة ماجستار، فرع إدارة إعمال ، تخصص علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ،جامعة الجزائر3،2008، ص 17.

[2] – محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل** ، مرجع سبق ذكره، ص ص201 – 204.

ثانيا: نظام التوزيع العمودي التعاقدي:

يتكون هذا النظام من منظمات مستقلة على مستويات مختلفة من الإنتاج والتوزيع وترتبط فيما بينها بعقود وتنسق برامجها للحصول على منافع اقتصادية أو تنمية مبيعاتها بصورة أفضل فيما لو عمل كل منها بصورة مستقلة. إن التنسيق وإدارة الصراع يتم من خلال الاتفاقيات التعاقدية ما بين أعضاء القناة. وهناك نوعين من العقود:

أ- **عقود الامتياز:** وهو أكثر العقود شيوعا، حيث يرتبط عضو القناة الذي يسمى صاحب الامتياز بعدد من المراحل في عملية الإنتاج والتوزيع، وفق هذا الأسلوب من العمل يتم الاتفاق بين الشركة الأم (Franchisor) والشركة التي ترغب في الحصول على الامتياز (Franchise) ضمن ضوابط يتم الاتفاق عليها بين الطرفين منها الالتزام بعمليات البيع والتوزيع للمنتجات (سلع أو خدمات) وفق نظام تسويقي يحدده صاحب الامتياز. ويعطي الحق للشركة الحاصلة على الامتياز باستعمال نفس العلامة التجارية ،الاسم والإعلان ... إلخ .

ب- **عقد الشراكة (Alliance):** وهو عقد بين شركتين تقومان بالتعاون والتنسيق فيما بينهما حيث أن كل شركة تستفيد من نقاط القوة التي تمتلكها الشركة الأخرى لتحقيق أهداف مشتركة تعود بالفائدة لكلا الطرفين.

ثالثا: نظام التوزيع الإداري:

إن هذا النوع من النظم لا يفترض القيادة من خلال ارتباط الملكية، بل أنه يتضمن التنسيق والتعاون في المراحل المتعاقبة لعمليات الإنتاج والتوزيع وليس من خلال ملكية مشتركة أو ارتباط بعقد وإنما من خلال حجم وقوة إحدى المجموعات أو الأطراف المشتركة، مثلا يمكن أن يحصل مصنعو العلامات التجارية القوية مثل جنرال إلكتريك أو كرافت وغيرها على تعاون ودعم تجاري قوي من معيدي البيع (التجار). إن التعاون قد يشمل الكثير من النواحي التي تتعلق بالترويج، سياسات التسعير والعروض .. الخ. وتكمن المنفعة الأساسية لهذا النظام في الاقتصاد من خلال الحجم، قوة المساومة وتقليل أو حذف الخدمات المزدوجة.

و بالنظر إلى علاقة المؤسسة المنتجة بتاجر الجملة داخل النظام التقليدي ،نلاحظ أن استقلالية هذا الأخير تمكنه من اتخاذ قراراته التسويقية دون الرجوع إلى المنتج و هذا ناتج عن عدم اهتمامه بالأداء العام للقناة، مما يجعل محاولة الرقابة على أداءه مهمة صعبة تفقد المنتج السيطرة على انسياب منتجاته داخل القناة مما يضعف أداء هذه الأخيرة و ينتج عن خلافات و صراعات بين الطرفين تؤثر على الأداء العام للقناة التوزيعية. لكن اللجوء إلى النظام الراسي من شانه تحسين فعالية القناة من خلال

العمل بمفهوم الفريق و ليس بصورة مستقلة و فردية، مما يؤدي إلى توحيد الأهداف و بالتالي تقليل الصراعات بين المنتج و تاجر الجملة و زيادة الرقابة على العمليات الإنتاجية و التسويقية للمنتجات .

الفرع الثالث: أنظمة التوزيع الأفقية

يقوم هذا النظام على التعاون بين شركتين أو أكثر يعملان في مستوى واحد على تتبع واستغلال أي فرصة تسويقية جديدة قد تظهر في الأسواق التي يقومون بخدمتها ويساعد هذا العمل التعاوني الشركات على أن تقوم بدمج مواردها المالية والإنتاجية، والتسويقية لتحقيق وإنجاز نواتج كلية أكبر بكثير من النواتج التي تستطيع أن تحققها أي شركة منهم إذا عملت بصورة منفردة.

وقد تقوم الشركة هنا بالتعاون مع شركات أخرى منافسة أو غير منافسة لها، كما أن هذا التعاون المشترك قد نجده يتم على أسس مؤقتة أو دائمة، وربما يتطور الأمر ويصل إلى حد إيجاد أو تكوين شركة جديدة مستقلة. فضلاعن تحقيق أهداف مشتركة تتعلق ب[1] :

- تحقيق وفورات اقتصادية الشراء و بخاصة للكميات الكبيرة .
- إجراء البحوث التسويقية ذات النفع المشترك .
- القيام بحملات ترويجية تصب في أهدافهم المشتركة .
- التطوير المشترك لفاعلية القناة .

ومن أمثلة تلك النظم ما نلاحظه عند قيام ماكدونالدز بفتح فروع لمطاعمه في كارفور، حيث يمكن لكلا الطرفين أن يستفيد من اجتذاب عملاء الآخر دون أي تعارض، بل العكس حيث تكون المنفعة الكلية لذلك التعاون أكبر من منفعة العمل الفردي لكل طرف منهما على حدا .و لكن بالمقابل تظهر بعض المشكلات المترتبة عن اللجوء لهذا النظام أهمها صعوبة التنسيق و التعاون المتماثل ما بين الأطراف

الفرع الرابع: أنظمة التوزيع متعددة القنوات

ظل استخدام قناة توزيعية واحدة سائدا لفترة كبيرة، حيث كانت الشركات تستخدم قناة واحدة لخدمة السوق، ولكن مع تكاثر قطاعات الزبائن وزيادة إمكانيات القنوات، تبنت العديد من الشركات ما يسمى

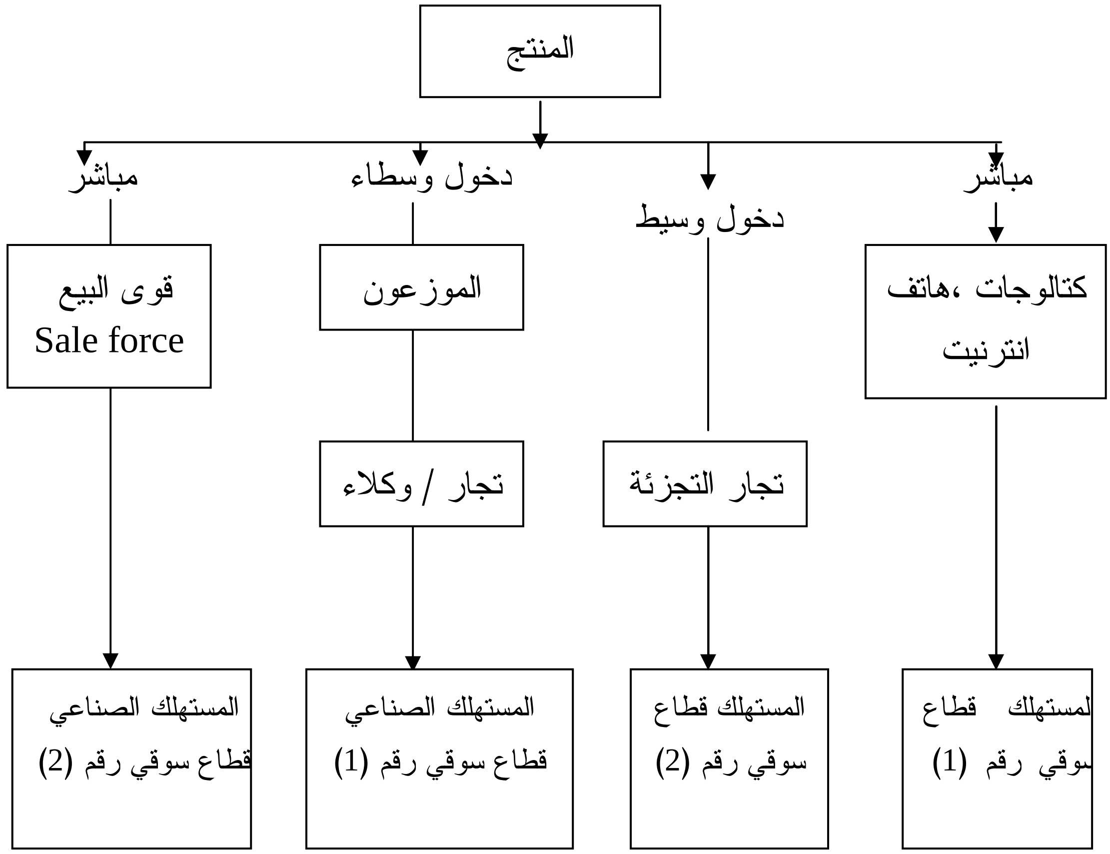
---

[1]- تامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوردي، الأردن، 2008 ، ص 335.

بنظام التوزيع متعدد القنوات والذي يسمى عادة بقنوات التسويق الهجين ويعرف على أنه: "نظام توزيع تحدد فيه شركة واحدة قناتي تسويق أو أكثر للوصول إلى قطاع عملاء واحد أو أكثر"[1].

والشكل الموالي يوضح طريقة تكوين نظام التوزيع متعدد القنوات.

الشكل رقم (10): نظام التوزيع متعدد القنوات



المصدر:حميد الطائي وبشير العلاق، **مبادئ التسويق الحديث: مدخل شامل**، دار اليازوردي،الأردن،2009،ص209.

نلاحظ من الشكل أعلاه تعدد طرق الوصول إلى المستهلكين فيتم الاتصال بالمستهلك الممثل للقطاع

السوقي الأول عن طريق الهاتف أو الكتالوجات والثاني عن طريق تجار التجزئة وبالمقابل فإن

التوزيع بالقطاع السوقي الصناعي يتم عبر الموزعين والوكلاء أو عن طريق قوى البيع لدى المؤسسة المنتجة مباشرة.

وتقدم نظم التوزيع متعددة القنوات العديد من المميزات للشركات التي تواجه أسواقا كبيرة ومعقدة ومع كل قناة تتوسع الشركة في مبيعاتها، تغطية السوق، وكسب فرص لتفصيل منتجاتها وخدماتها على

---

[1]– فيليب كوتلر وجاري أرمسترونغ، **أساسيات التسويق** تعريب سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، الجزء الثاني، 2007، ص 497.

احتياجات محددة لقطاعات متنوعة، إلا أنها من أكثر النظم صعوبة في التحكم وتنتج خلافات بصفة عامة مع تنافس أكثر بين القنوات التوزيعية المختلفة.

استنادا لما تقدم تبين أنه بحكم استقلالية أعضائها عن بعضهم لا تهتم أنظمة التوزيع التقليدية بالأداء الشامل للقناة التوزيعية ، و في ومحاولة لتحسين الأداء طورت أنظمة توزيعية أخرى تزيد من كفاءة وفعالية القناة التوزيعية هي: أنظمة التوزيع العمودية التي تتكون من مجموعة من المؤسسات المنتجة وتجار الجملة وتجار التجزئة والذين يعملون كنظام واحد وليس كنظم مستقلة تنقسم إلى ثلاثة أنواع حسب ملكية أحد الأعضاء باقي المؤسسات الخاصة بالأعضاء الآخرين، من خلال إجراء تعاقدات بينهم،أو عن طريق تعاون هؤلاء الأعضاء من خلال حجم وقوة إحدى المجموعات أو الأطراف المشتركة.أنظمة التوزيع الأفقية القائمة على التعاون بين شركتين أو أكثر يعملان في مستوى واحد . و أنظمة التوزيع متعددة القنوات وتقوم على تحديد المؤسسة قناتين أو أكثر للوصول إلى قطاع عملاء واحد أو أكثر. ولكل نظام مزايا ،عيوب و دواعي للاستعمال.

المبحث الثالث: مهام مؤسسات تجارة الجملة في وظيفة التوزيع

تعد مؤسسات تجارة الجملة أحد الوسطاء، في القناة التوزيعية وإحدى الحلقات الأساسية المكونة لها وأحد اللاعبين الأساسيين في نجاح أعمال القناة التوزيعية وقد رفعنا اللبس حول الاختلاف بينها وبين تجارة التجزئة.وسنحاول في هذا المبحث تناول مؤسسات تجارة الجملة بشيء من التفصيل، مفهومها ، أهميتها في القناة التوزيعية الناجمة عن إضافة قيمة المنتج عن طريق تأدية وظيفة أو أكثر من الوظائف التسويقية لباقي الأعضاء، كما سنقوم بالتطرق بقليل من التحليل إلى تقديم مختلف أشكال مؤسسات تجارة الجملة وكيفية إدارتها بمنظور تسويقي وصولا إلى التحديات التي تواجهها ومستقبلها في ظل التغيرات التي تشهدها قنوات التوزيع ووظيفة التسويق بشكل عام.

المطلب الأول: تجارة الجملة المفهوم والأبعاد الاقتصادية

اختلف الاختصاصيون في إيجاد مفهوم حول مؤسسات تجارة الجملة وان كنا قد اشرنا سابقا إلى بعض الفروقات بين تجارة الجملة وتجارة التجزئة لذا سنحاول فيما يلي إلقاء الضوء على أهم التعاريف وإيجاد تعريف ملم بتجارة الجملة، موضحين أهميتها من خلال الوظائف التي تقدمها داخل القناة التوزيعية.

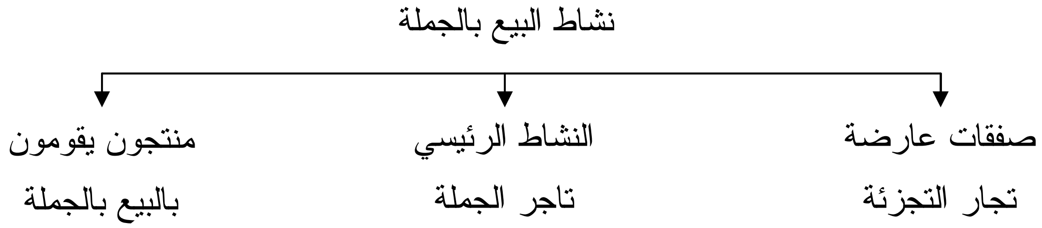
الفرع الأول: تحليل مفهوم تجارة الجملة

كما سبق الإشارة إليه فان هناك جدل كبير حول تعريف واضح لتجارة الجملة فبعض الدارسين يتبنون التعريف العام لتجارة الجملة على أنها: " كافة الأنشطة المتعلقة ببيع السلع والخدمات للأطراف التي تقوم بإعادة بيعها واستخدامها في مجال أعمالها"[1]، لم يحدد هذا المفهوم الجهة القائمة بهذه الأنشطة ويمكن إدراج تحت هذا المفهوم المؤسسات المنتجة التي تبيع كميات كبيرة من إنتاجها إلى مؤسسات أخرى، بعض مؤسسات تجارة التجزئة التي تبيع بكميات كبيرة مثلا إلى المستشفيات أو الفنادق وبالتالي يمكن لكل هذه المؤسسات إضافة إلى المؤسسات تجارة الجملة العمل في البيع بالجملة كما هو موضح في الشكل التالي:

---

[1]- محمود فريد الصحن ،قراءات في إدارة التسويق ، مرجع سابق ذكره، ص270.

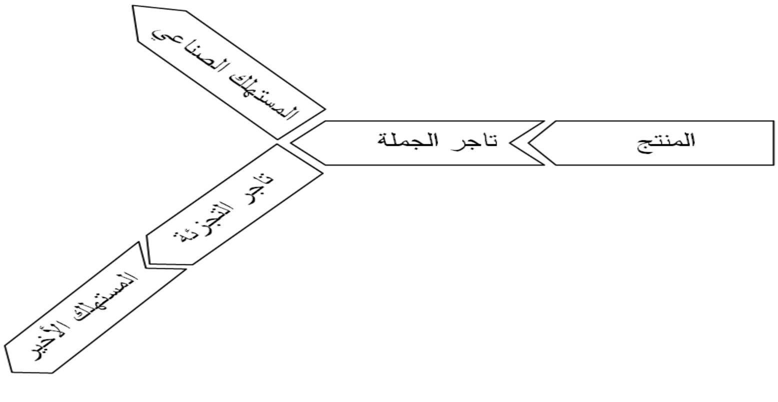
الشكل رقم (11): منشآت الجملة



المصدر: هاني حامد الضمور، **إدارة قنوات التوزيع**، دار الوائل، الأردن 2002، ص 124.

وهذا الشكل بشموله لجميع عمليات البيع بالجملة التي قد يقوم بها الأعضاء داخل القناة التوزيعية فهو يساعد على فهم الدور الذي تقوم به تجارة الجملة لكي يتمكن رجال التسويق تحديد المنافذ السليمة لبيع منتجاتهم. لذلك فان التعريف الأكثر قبولا لتاجر الجملة يجب أن يكون على أساس تحديد الهدف الذي من اجله يقوم بعمليات الشراء والبيع[1]. وبهذا يمكن استبعاد كل من تاجر التجزئة والمنتج من هذا التعريف على أساس أن قيامهم بالبيع بالجملة يكون ظرفا طارئا أو صفقة عارضة وليس بالنشاط الأساسي، وأن النشاط الأساسي للمنتج هو خلق المنفعة الشكلية للمنتج ، أما تاجر التجزئة فنشاطه الرئيسي هو البيع للمستهلك النهائي، والشكل الموالي يوضع موقع تاجر الجملة في القناة التوزيع

الشكل رقم(12): موقع تاجر الجملة



المصدر: محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002 ، ص 402.

ومما تقدم يمكن تبني التعريف القائل أن تجارة الجملة في جملة الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أو المنظمات لكي تسهل انتقال السلع من المنتجين إلى الوسطاء كبائعي التجزئة والمشترين الصناعيين لكي يقوموا بإعادة بيعها ولا تشمل البيع المباشر للمستهلك النهائي[2].

---

[1]– محمود فريد الصحن ونبيلة عباس، **مبادئ التسويق**، الدار الجامعية،مصر، 2004، ص193.

[2]– محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 283.

أما تاجر الجملة فهو" كل شخص سواء كان طبيعيا أو اعتباريا" يقوم بصورة رئيسية بالبيع والتفاوض بالبيع مع أولئك الذين يشترون لأحد الغرضين هما:

- إعادة بيع السلع التي يشترونها.
- استعمال السلع التي يشترونها في مشروعات الأعمال وذلك كأن يقوم تاجر الجملة بشراء تجهيزات وأدوات معينة لبيعها لمشروعات أخرى من اجل استخدامها في عملياتها الإنتاجية"[1].

وتتفرد تجارة الجملة بمجموعة من الخصائص عن باقي أعضاء القناة التوزيعية أهمها:

- كون عمليات البيع بالجملة عادة اكبر من عمليات البيع بالتجزئة وتغطي مناطق تجارية أوسع من غيرها.
- تتعامل الحكومات مع بائعي الجملة بطريقة مختلفة فيما يتعلق باللوائح القانونية والضرائب.
- بالنسبة للمنتجين فان مؤسسة التجارة بالجملة تخطط نشاط التوزيع في منطقة متاجرها.وتبحث عن العملاء المرتقبين من متاجر التجزئة وتنشئ معهم علاقات التعامل وتصونها، وتساعد في استقرار الإنتاج وتسيير إمكانيات التخزين، وتحتفظ بالسلع في أماكن ميسرة لطلب الزبائن وتيسر من مشكلات المنتجين البيعية والمحاسبة والائتمانية.
- بالنسبة لجمهور المستهلكين فانه مؤسسة التجارة بالجملة تضيف قيمة للسلع التي تتعامل فيها وتخفض من تكاليف التسويق، وتنسيق العرض والطلب.

الفرع الثاني: وظائف مؤسسات تجارة الجملة

تعتمد نوعية الخدمات والوظائف التسويقية التي يقوم بها تاجر الجملة على نوعية وطبيعة وحجم العمل الذي يقوم به، فالبعض يقدم خدمات تسويقية كاملة ويقتصر نشاط البعض الآخر على عدد محدد من الخدمات لطبيعة تخصصه أو حجمه وسنركز في هذا السياق على الوظائف التي يؤديها تاجر الجملة العادي أو التقليدي وهي عبارة عن خدمات متكاملة من الوظائف التي يؤديها هذا الأخير، وبما أن تاجر الجملة يمثل همزة وصل بين المنتج وتاجر التجزئة فانه يقدم خدمات لكلا الطرفين كما يلي:

---

[1]- نفس المرجع السابق، ص،284.

أولا: وظائف مؤسسات الجملة تجاه المنتج

أ- **البيع:** يعتبر تاجر الجملة بمثابة إدارة مبيعات خاصة للمنتجين الصغار الذين لا يستطيعون إنشاء إدارة مبيعات أو الاحتفاظ بقوة من رجال البيع نظرا لصغر حجم أعمالهم وضعف إمكانياتهم فإن قيام تاجر الجملة بهذه الوظيفة يترتب عليه من وجهة نظر المنتج[1]: قيام تجار الجملة بالاتصال مع تجار التجزئة وتحديد حاجاتهم وطلباتهم ثم إرسال طلباتهم الضخمة إلى المنتج مبكرا يؤدي إلى تمكن المنتج من تحديد وتثبيت إنتاجه وهذا ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الناتجة عن إنتاج كميات غير محدودة.كما يوفر الوقت والجهد المبذول من المنتج للاتصال بعدد كبير من تجار التجزئة الصغار وخاصة المنتشرين جغرافيا .

ب- **النقل:** يقوم تاجر الجملة بنقل البضاعة التي يشتريها من مخازن المنتج وبكميات كبيرة وهذا بالتالي سيخفض من عدد الشحنات، نفقات النقل والشحن على المنتج.

ج- **التخزين:** يقوم تاجر الجملة بوظيفة تخزين السلع كعمل أساسي له، وبذلك فانه يخفف جزءا كبيرا من أعباء هذه الوظيفة ،إذ يقل المخزون عندهم بمقدار ما يشتريه تاجر الجملة[2].وبالتالي فهذا يخفض من عبء التخزين على المنشآت الإنتاجية وكذلك يخفض التكاليف الأخرى الخاصة بالتخزين ومشاكله.[3]

د- **تحمل المخاطر:** يتحمل تاجر الجملة مخاطر كثيرة عوضا عن المنتجين المتعلقة بتغير أذواق المستهلكين و مخاطر تلف المخزون و كساد البضاعة [4].

ه- **التمويل:** يقوم تاجر الجملة في بعض الحالات بإبرام اتفاقات مع المنتجين من اجل شراء إنتاجهم من قبل بدء الإنتاج قد يدفع له الثمن مقدما، إن دفع ثمن الإنتاج مقدما يمكن المنتج من الحصول على السيولة النقدية اللازمة لاستمرار عملياته الإنتاجية.

و- **تخطيط المنتجات:** فيساعد تاجر الجملة المنتج على استقرار عملياته الإنتاجية عن طريق التعاقد معه مقدما، مما يمكنه من تخطيط عملياته الإنتاجية على أساس الطلب المتوقع في السوق [5].

---

[1]- هاني حامد الضمور، **إدارة قنوات التوزيع**، مرجع سابق ذكره، ص 130. بتصرف .

[2] - محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، دار الثقافة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 405.

[3]- هاني حامد الضمور، **إدارة قنوات التوزيع**، مرجع سابق ذكره، ، ص ص130- 132بتصرف.

[4] - عمر وصفي عقيلي و آخرون، **مبادئ التسويق**، دار زهران، الأردن، 2009، ص307.

[5] - محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص405.

ثانيا- وظائف مؤسسات الجملة تجاه تاجر التجزئة

أ- **الشراء والتجميع:** يقوم تاجر الجملة بالتعرف على حاجات تجار التجزئة وشراء السلع التي تناسب حاجاتهم ورغباتهم. وهو بذلك يقوم بشراء وتجميع السلع ليوزعها على تجار التجزئة، وتعد الوظيفة مهمته من وجهة نظر التاجر لأن مشكلة الاختيار بين البدائل المتعددة و المتنوعة تعد مشكلة كبيرة، فالسلع تنتج من قبل منتجين متعددين، يصعب على تاجر التجزئة معرفتهم والمقارنة بينهم.

ب- **تجزئة وتقسيم الكميات:** حيث يقوم تاجر الجملة بتقسيم الكميات الكبيرة إلى كميات وعبوات اصغر تتناسب مع رغبة وحاجة تاجر التجزئة، وهذا يقلل من الجهد والوقت الضروريين للقيام بهذا العمل من قبل تاجر التجزئة.

ج- **التخزين:** تعد وظيفة التخزين وظيفة أساسية من وظائف تاجر الجملة وان قيامه بهذه الوظيفة يؤدي إلى تقليل تكلفة التخزين ومخاطره، فبالنسبة لتاجر التجزئة فان تاجر الجملة يحمل عنه عبء تكلفة التخزين كله تقريبا لأنه لا يحتفظ إلا بالقدر الضروري اللازم لتلبية طلبات المستهلكين، وحين يحتاج إلى كمية من السلع يحصل عليها من تاجر الجملة مباشرة وبسرعة وأحيانا عن طريق الهاتف أو الانترنت.

د- **النقل:** قيام تاجر الجملة بوظيفة النقل يسهم في تخفيض تكاليف النقل على تاجر التجزئة و يجنبه المخاطر و الأضرار التي تلحق بالسلع أثناء نقلها ،مما يضمن السرعة في تلبية حاجاته[1].

ه- **الائتمان التجاري**:حين لا يستطيع تاجر التجزئة رفع ثمن السلع المشتراة من تاجر الجملة نقدا فقد يسمح تاجر الجملة بالبيع على حساب (أي الائتمان التجاري) حسب شروط الاتفاق عليها. وهذا يخفف من الأعباء المالية التي تثقل كاهل تاجر التجزئة.[2]

و- **تقليل المخاطر التجارية**:يتحمل تاجر الجملة مخاطر كثيرة ويرفعها عن كاهل تاجر التجزئة فعندما يقوم تاجر الجملة بشراء كميات كبيرة فهو يتحمل مخاطر السوق وخطر انخفاض الأسعار وخطر تغير أذواق المستهلكين وخطر تقادم السلعة[3].

ز- **تقديم المعلومات والمساعدات لتوزيع السلع**:طالما أن تجار الجملة متخصصين في أعمال التوزيع، فان بإمكانهم تقديم المساعدات لتجار التجزئة عن طريق الرقابة على الأسواق

---

[1] - عمر وصفي عقيلي و آخرون،مرجع سبق ذكره، ص308.

[2]- ناجي معلا ورائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 275.

[3]- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 331.

وتقديم النصح والإرشاد عن المتطلبات التجارية، وعن الكميات المناسبة للتخزين، كما يساعد تجار الجملة تجار التجزئة على تخطيط نشاطاتهم، والإعلان وترويج مبيعاتهم، وتدريب رجال البيع، والمشاركة في
تخطيط المتجر وتنظيمه، وطريقة عرض السلع في منافذ العرض المناسبة[1].

الفرع الثالث: أهمية مؤسسات تجارة الجملة في القناة التوزيعية

إن الدور الرئيسي لتاجر الجملة هو سد الفجوات الموجودة داخل القناة التوزيعية بين المنتج وتاجر التجزئة أو المشتري الصناعي، و يمكن للمتفحص لوظائف تاجر الجملة ملاحظة أن هذه الخدمات التي يقدمها لكل من تاجر المنتج وتاجر التجزئة تعمل على تضييق الفجوة المكانية والزمنية الموجودة بين المنتجين والمستهلكين وتجعل له أهمية خاصة في قناة التوزيع. والمعروف أن تاجر الجملة يقوم بتجميع السلع التي يطلبها تجار التجزئة من مصادر متعددة، ليوفرها لهم في جميع الأوقات (المنفعة الزمنية). ويخزنها في مستودعاته ومخازنه بكميات كبيرة وقريبة من أماكن تجار التجزئة (المنفعة المكانية)[2].

ومن وجهة نظر التسويق الكلي فان منظمات الجملة تحقق لنظام التوزيع اقتصاديات المهارة، والحجم الكبير والمعاملات على النحو التالي[3]:

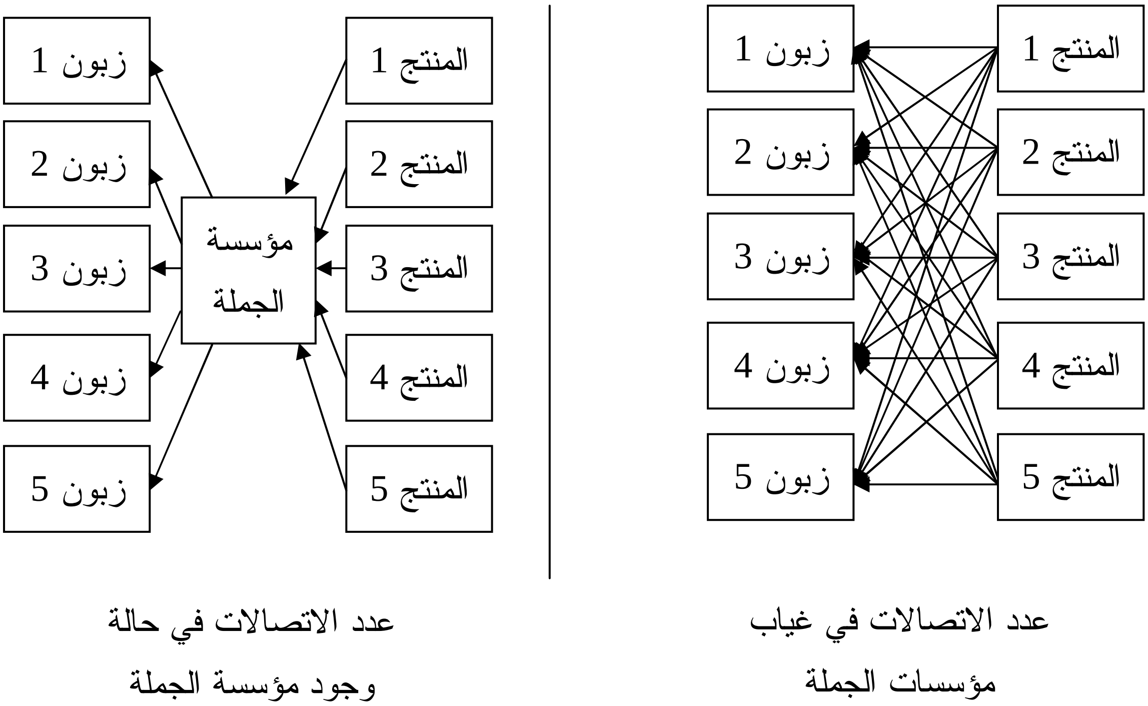
- **اقتصاديات المهارة:** تستفيد من تركيز النشاط في أيدي عدد محدود من المنظمات، وهذا ما يؤدي إلى توفير تكرار الجهد الذي يمكن أن ينتج في حالة قيام أعداد كبيرة من المنتجين بأنشطة تجارة الجملة بأنفسهم.
- **اقتصاديات الحجم:** فتنتج من تخصص وسطاء الجملة في أداء الأنشطة والتي كان من المفروض أن يؤديها العديد من الأقسام والوحدات التنظيمية من منظمات الإنتاج في حالة غيابهم وذلك بكفاءة أعلى مما لو قامت بها تلك المنظمات.
- **اقتصاديات المعاملات – الاتصالات –** : تستمد من قيام منظمات الجملة بدور الوسيط بين المنتجين وتجار التجزئة أو المستهلك مباشرة، وهو ما يؤدي إلى تقليص عدد المعاملات التي يتم بينهم بشكل مباشر بالتالي تكلفة تلك المعاملات ، والشكل الموالي يبين دور تجار الجملة في ذلك.

1– هاني حامد الضمور، **إدارة قنوات التوزيع**، مرجع سبق ذكره، ص 129.

2– ناجي معلا ورائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص،274.

3– ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره،ص 85.

الشكل رقم (13): دور منظمات الجملة في تحقيق اقتصاديات المعاملات



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، **<u>المنشات التسويقية :إدارة منافذ التوزيع مدخل توصيفي تحليلي</u>** ،الدار الجامعية ، مصر، الطبعة الأولى،2005 ، ص334.

لوجود تجار الجملة داخل القناة التوزيعية تأثير على عدد الاتصالات داخل القناة فيقومون بتقليصها، وبنفس المنطق يؤثر الاعتماد على التاجر على تكاليف النقل التي تعد من الوظائف الأساسية لتجار الجملة فالملاحظ أنه سواء تحمل المنتج أو تجار التجزئة التكلفة فإنها ستكون مرتفعة مقارنة بوجود تاجر الجملة داخل القناة التوزيعية فهذا الأخير يسهم في تخفيض عبء التوزيع ذلك لأنه يشتري بكميات كبيرة، ينقلها إلى مخازنه بتكلفة اقل وهذه التكلفة مضاف إليها تكلفة نقل المنتجات إلى تجار التجزئة القريبين تكون عادة اقل من تكلفة نقل المنتجات مباشرة من المنتج إلى تجار التجزئة بسبب تشتتهم الجغرافي لبعد مسافة بين الطرفين.

وصلنا إلى أن الدور الرئيسي لتاجر الجملة هو سد الفجوات الموجودة داخل القناة التوزيعية بين المنتج وتاجر التجزئة أو المشتري الصناعي،و الوظائف التي يؤديها تكون حسب نوعية وطبيعة وحجم العمل الذي يقوم به، فالبعض يقدم خدمات تسويقية كاملة ويقتصر نشاط البعض الآخر على عدد محدد من الخدمات لطبيعة تخصصه أو حجمه ، و يمكن للمتفحص لوظائف تاجر الجملة ملاحظة أن هذه

الخدمات التي يقدمها لكل من المنتج وتاجر التجزئة تعمل على تضييق الفجوة المكانية والزمنية الموجودة بين المنتجين والمستهلكين وتجعل له أهمية خاصة في قناة التوزيع لأنه يحقق لنظام التوزيع اقتصاديات المهارة، والحجم الكبير والمعاملات ،و فيما يلي سنتناول بشيء من التفصيل أشكال تجارة الجملة وتقسيماتها المختلفة التي عادة ما تكون حسب الوظائف التي تؤديها هذه المؤسسات.

المطلب الثاني: أشكال مؤسسات تجارة الجملة

يعد أي اتفاق على تصنيف مؤسسات تجارة الجملة وفق لأي أساس منطقي محاولة غير مجدية، فلم تخلو تصنيفات مؤسسات تجارة الجملة هي الأخرى من تضارب للآراء حولها مما تطلب وضع مقاييس من أجل تصنيفها وقد اعتمدنا على بعضها بما رأينا انه يخدم الدراسة في تقسيم أنواع مؤسسات تجارة الجملة إلى ثلاثة أنواع رئيسية.

الفرع الأول: مقاييس تصنيف تجارة الجملة

هناك عدة معايير تعتمد لتصنيف مؤسسات تجارة الجملة أهمها:

أولا: الخدمات المقدمة من طرف تاجر الجملة: ويعد هذا المعيار أهم معايير التفرقة بين أنواع تجار الجملة حيث أن بعض تجار الجملة يقدمون خدمات تسويقية كاملة كما ذكر سابقا في الوظائف المقدمة من قبل تاجر الجملة العادي أو التقليدي، ويكتفي بعضهم الآخر بخدمات محدودة، ويكون هذا المعيار معتمدا جدا ومهما بالنسبة لتاجر الجملة عند صياغته لإستراتيجية التسويقية حيث أن مجموعة الخدمات المقدمة من طرفه تعد عاملا أساسيا في تحديد الموقع **positionnement** الذي يريد الوصول إليه[1].

ثانيا: درجة استقلالية تاجر الجملة: أو ما يسمى أيضا بملكية مؤسسة الجملة حيث أن درجة استقلالية تاجر الجملة عن باقي الأعضاء في القناة التوزيعية متعلقة بشكل مباشر بتنظيم هذه القناة.

و الجدول الموالي يوضح العلاقة بين تنظيم القناة ومدى استقلالية تاجر الجملة:

[1] - Marc ,Filser, **Canaux de distribution : descriptions, analyses**, op.cit, p 34 .

الجدول رقم (02): علاقة تنظيم القناة باستقلالية تاجر الجملة

درجة استقلالية تاجر الجملة	تنظيم القناة
استقلالية تامة	قناة تقليدية (نظام توزيع تقليدي)
تبعية محدودة للمنتج (المورد)	نظام توزيع إداري
تبعية محدودة لتاجر التجزئة	سلاسل تطوعية*،امتياز (نظم توزيع تعاقدي)
تبعية تامة	تعاونية تجار التجزئة (نظام توزيع تعاقدي)، قناة متكاملة (نظام توزيع متكامل أما مع المنتج أو مع تاجر التجزئة)

La source: Marc Filser, **Canaux de destination: Analyse et gestion** , Vuibert gestion, France, 1989, p34.

الملاحظ من الجدول انه هناك تجار مستقلون تماما على مستوى القانوني والتمويلي وكذا فيما يتعلق بسياساتهم التجارية وآخرون ذو استقلالية محدودة أو مراقبون (contrôles) قانونيا واقتصاديا من طرف أعضاء آخرين في القناة التوزيعية، ورغم وجود مقاييس أخرى على سبيل المثال: المنتجات المتعامل بها، الأسواق التي تخدمها هذه المؤسسات (تجار الجملة)، إلا أننا سنتعمد في بحثنا هذا على المعيارين السابقين الذكر من أجل تقسيم تجار الجملة إلى ثلاثة أنواع رئيسية موضحة في الشكل الموالي حسب معياري الخدمات المقدمة من طرف تاجر الجملة، ملكية المؤسسة إضافة إلى تشكيلة المنتجات باعتبار هذا الأخير معيار فرعي.

* – السلاسل التطوعية هي عبارة عن عملية ائتلاف وتعاون ما بين تجار الجملة وتجار التجزئة المستقلين وتهدف هذه السلاسل إلى منح قدر للمحلات لمواجهة المنافسين وتكون عادة ممولة من طرف تاجر الجملة وتحت إشرافه، مقتبس من نظام موسى سويدان، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد، الأردن، 2006. ص

الشكل رقم (14):أشكال تجار الجملة

تجار الجملة

- تجار الجملة العاديون ذوو الخدمات الكاملة
  - حسب التخصص السلعي:
    - متاجر الجملة العامة
    - متاجر المجموعة السعلية المحدودة
    - المتاجر المتخصصة
- تجار الجملة المتخصصون ذوو الخدمات المحدودة
  - متعهدو التوزيع
  - متعهدو الطلبات
  - منشآت البيع بالبريد
  - تاجر الجملة الطواف
  - تجار الأرفق
- تجار الجملة المتكاملون
  - المنتجون الذين يتاجرون بالجملة
  - تجار نصف الجملة

المصدر: محمد الصيرفي،مرجع سبق ذكره، ص283. بتصرف.

وحسب المعايير السابقة الذكر يقسم تجار الجملة إلى ثلاث مجموعات المبينة في الشكل و التي سنحاول تفصيلها فيما يلي

الفرع الثاني: تجار الجملة العاديون

يقوم تاجر الجملة العادي أو التقليدي بمعظم وظائف تجارة الجملة السابقة الذكر، فيقدم مجموعة متكاملة من الخدمات لتجار التجزئة أو المشترين الصناعيين، حيث يقوم بتخزين المنتجات في مواقع ملائمة ومن ثم تمكين زبائنه من سرعة الحصول على احتياجاتهم من تلك المنتجات، كما أن هذه المؤسسات عادة ما تخصص جزء من قوى البيع لديها للاتصال المنتظم مع تجار التجزئة وتسليم الطلبيات الخاصة وغيرها من الوظائف وينقسم تجار التجزئة العاديون أو كما يطلق عليهم تجار الجملة ذوو الخدمات الشاملة نسبة للخدمات المقدمة داخل القناة التوزيعية إلى ثلاثة أقسام وذلك حسب مدى

التخصص في نوع وعدد السلع المتعامل بها كما يلي[1]:

أولا: متاجر الجملة العامة: يقوم هذا النوع من المتاجر بتوزيع تشكيلة واسعة من السلع غير المتجانسة كسلع البقالة والأدوات الكهربائية والأدوات المنزلية...الخ، وتتعامل هذه المتاجر كذلك مع

---

[1]- معلا ناجي ورائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص279 و280.

عدد كبير من تجار التجزئة الذين يتعاملون عادة في نفس أنواع البضاعة والسلع، كما تفضل متاجر التجزئة العامة التعامل مع هذا النوع من متاجر الجملة لسهولة لحصول على ما تريد وبأسعار مناسبة وخدمات جيدة.

ثانيا: متاجر المجموعة السلعية المحدودة: وتقوم هذه المتاجر ببيع مجموعة سلعية متجانسة كالأدوات الكهربائية أو المنزلية وتتصف بنوع من التخصص. ويركز تجار الجملة في محاولة خلق مركز تنافسي معين وصورة ذهنية ، فتخصص التاجر في منتجات معينة يعني قدرته على خدمتها بكفاءة[1].

ثالثا: المتاجر المتخصصة: و تقتصر التشكيلة في هذا النوع على سلعة واحدة أو مشتقاتها كالسجائر أو الشاي و القهوة...الخ.و تتصف هذه المتاجر بنوع عال من التخصص.

إن درجة التخصص تكون نتيجة للقرارات الإستراتيجية لتاجر الجملة التي تأخذ بعين الاعتبار درجة المنافسة داخل القطاع،عدد الموردين (المنتجين) ونوعية زبائن تاجر الجملة، كذلك عامل ديناميكية السوق (كاحتمال طرح منتجات جديدة)، وترتبط درجة التخصص كذلك بتشكيلة الخدمات التي سيمنحها التاجر من اجل هامش الربح الذي سيأخذه في المقابل ، حيث إذا كانت السوق مستقرة يزيد من ربحية زبونه بالأخذ على عاتقه الوظائف التقنية كالتخزين والتمويل أما إذا كانت السوق شديدة الديناميكية عليه تخفيض درجة المخاطر بتقليص تشكيلته لكن مع تجديدها باستمرار حسب الطلب[2].

وتنتشر مؤسسات تجارة الجملة ذات الخدمات الشاملة أو المتكاملة في الصناعات التي تتميز مؤسسات تجارة التجزئة فيها بصغر الحجم والتعامل في أعداد كبيرة من الأصناف دون أن تحتفظ بمخزون كبير وذلك مثل صناعة الأدوية والحلوى والمواد الغذائية. حيث يقوم هذا النوع من مؤسسات تجارة الجملة بتقديم العديد من الخدمات فتكاليف التشغيل بها عادة ما تكون مرتفعة إذ تتراوح بين 13% و20% من قيمة المبيعات وأدت محاولات تخفيض هذه التكلفة إلى ظهور ما يسمى بمؤسسات تجارة الجملة ذات الأنشطة (الخدمات المتخصصة أو المحدودة)[3].

---

[1]– فريد الصحن ونبيلة عباس، **مبادئ التسويق ،** مرجع سبق ذكره، ص 169.
[2]- Marc ,Filser, **Canaux de distribution : descriptions, analyses ,** op- cit,p36 .
[3]– ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره، ص 97. بتصرف.

الفرع الثالث: تجار الجملة ذوو الخدمات المحدودة (المتخصصة)

خلافا للنوع السابق فإن تجار الجملة ذوو الخدمات المحدودة يقومون ببعض الوظائف التسويقية وليس كلها أي أن الخدمات التي يؤدونها لكل من المنتج وتجار التجزئة تكون أقل من الخدمات التي يقدمها تاجر الجملة العادي، و يمكن التمييز بين عدة أنواع من تجار الجملة ذوو الخدمات المحدودة أهمهم[1]:

أولا: متعهدو التوزيع Cash and carry wholesales: وهؤلاء الذين يقومون بجميع أنشطة تجارة الجملة فيما عدا التسليم و التمويل فالبيع نقدي والاستلام في مخازن تاجر الجملة.

ثانيا: متعهدو الطلبيات Drop shippers: وهم الذين يقومون بشراء السلع من مصادر التوريد المختلفة على حسابهم الخاص غير أنهم يطلبون من المنتج إرسال تلك السلع مباشرة إلى زبائنهم من تجار التجزئة أي أنهم لا يحتملون نفقات التخزين ومخاطر وتكاليف النقل وإنما يتحملون فقط مخاطر نقل الملكية.

ثالثا: منشآت البيع بالبريد: وهم هؤلاء الذين يعتمدون على الكتالوجات في اتصالهم بزبائنهم ويتلقون أوامر الشراء على طريق البريد أو بالهاتف ويرسلون بضائعهم إلى زبائنهم بالبريد أيضا وهذا النوع من منشآت البيع منتشر في تجارة أدوات التجميل والأدوات الرياضية.

رابعا: تاجر الجملة الطواف Jobber: وهو الذي يعتمد على السيارات بصفة أساسية في توزيع منتجاته على متاجر التجزئة، وتستخدم هذه الوسيلة في المنتجات سريعة التلف كالألبان والخبز.

خامسا: تجار الأرفف Rack Jobber: وهم أولئك التجار الذين يقومون بوضع سلعهم على أرفف تجار التجزئة واستعادة السلع التي لا تباع مع استبدالها بأحدث منها وعادة ما تستخدم هذه الوسيلة في الكتب ومستحضرات التجميل ولعب الأطفال.

---

[1]– هاني حامد الضمور، <u>**إدارة قنوات التوزيع**</u>، مرجع سبق ذكره، ص: 139، بتصرف.

الفرع الرابع: تجار الجملة المتكاملون

هم تجار الجملة الذين يحققون تكاملا راسيا إما بالتكامل عند المنبع مع المنتج Intégrations aval أو عند المصب مع تاجر التجزئة intégration amont ويحاولون أداء نوعين من الأنشطة الاقتصادية وهم:[1]

أولا: المنتجون الذين يتاجرون بالجملة (التكامل مع المنتج): إن المنتجين الذين يقومون بإدماج وظيفة البيع بالجملة يعتمدون في ذلك على شبكة من قوى البيع تقوم بالوظائف التجارية كالتفاوض، أما في ما يتعلق بالتوزيع المادي وهو الشكل الأكثر أهمية في إستراتيجية التكامل مع المنبع فيكون على المنتج أن يأخذ على عاتقه النشاطات الضرورية من أجل نقل السلعة إلى الزبون والمتعلقة بالنقل والتخزين أو ما يطلق عليه بالإمداد، وقد يلجا إلى طرف أخر متخصص من أجل توزيع المنتجات إذا كانت تكاليفه اقل عن طريق عقد يربط الطرفين وذلك لأن نقل المنتجات ذو أهمية لأنه يشكل نسبة كبيرة من التكاليف الإجمالية.

ثانيا: تجار نصف الجملة (التكامل مع تاجر التجزئة): لا تختلف هذه الإستراتيجية عن سابقتها كثيرا، فالتكامل في مجال التوزيع المادي لا يختلف عن التكامل مع المنتج، فتأخذ عدة أشكال أهمها ما يسمى بالشراء الجماعي"centrale d'achat" أو مكاتب الشراء المركزية " centre de référencement" ، فالأولى عبارة عن مؤسسة تدار من قبل تاجر تجزئة أو أكثر هدفها تجميع مشتريات تجار التجزئة من أجل الحصول على قوة تفاوضية أكبر مقارنة بالموردين (المنتجين)، فتقوم بطلبيات بأسماء جميع المنخرطين فيها من تجار التجزئة وتقوم بجميع المبادلات مع الموردين، أما مكاتب الشراء المركزية فكل ما تقوم به هو انتقاء مجموعة من الموردين الذين يمنح التعامل معهم تجار التجزئة امتيازات أكثر وترشحهم لهم، ويبقى لتجار التجزئة حرية الأخذ بهذا الرأي أو مخالفته والتعامل مع موردين آخرين.

تبين لنا أن هناك تصنيفات مختلفة لأنواع تجار الجملة وقد اعتمدنا على اثنين منها اعتقدنا أنهما يخدمان البحث وهما: الخدمات المقدمة من طرف تاجر الجملة و درجة استقلاليته عن المنتج ،و من هذا المنطلق صنفنا التجار إلى ثلاثة أنواع :تجار الجملة العاديون يقومون بمعظم وظائف تجارة الجملة

---

[1]- Marc, Filser, **Canaux de distribution : descriptions, analyses**,op–cit, pp,39- 41.بتصرف

السابقة الذكر و هم أنواع وذلك حسب مدى التخصص في نوع وعدد السلع المتعامل بها، تجار الجملة ذوو الخدمات المحدودة يقومون ببعض الوظائف التسويقية وليس كلها و هم كذلك أنواع حسب الوظائف التي يقدمونها، تجار الجملة المتكاملون هم الذين يحققون تكاملا راسيا إما بالتكامل عند المنبع مع المنتج أو عند المصب مع تاجر التجزئة.

المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة لإدارة مؤسسات تجارة الجملة في ظل التحديات القائمة

تواجه اليوم تجارة الجملة ضغوطا تنافسية متزايدة كالتقنيات الجديدة وبرامج الشراء المباشر من المشترين الصناعيين وتجار التجزئة الكبار، ولكي يتسنى لها البقاء والاستمرار في السوق وجب عليها تحديد وتطوير استراتيجيات معينة تتماشى مع التغيرات والتحديات التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها، فعلى هذه المؤسسات تطوير استراتيجيات تسويقية تستطيع من خلالها خدمة أسواقها بكفاءة وفعالية.

الفرع الأول: قرارات تسويق تجارة الجملة

يتحقق نجاح مؤسسات تجارة الجملة باستطاعة هذه الأخيرة الاستجابة لحاجات أسواقها من خلال نظرة متطورة لاستراتيجياتها التسويقية المتبعة والتي تشمل قرارات اختيار الأسواق المستهدفة وتحديد الموقع وكذلك تنويع تشكيلة منتجاتهم وخدماتهم المقدمة، السعر، الترويج والمكان وذلك لضمان بقاءها داخل القناة التوزيعية.

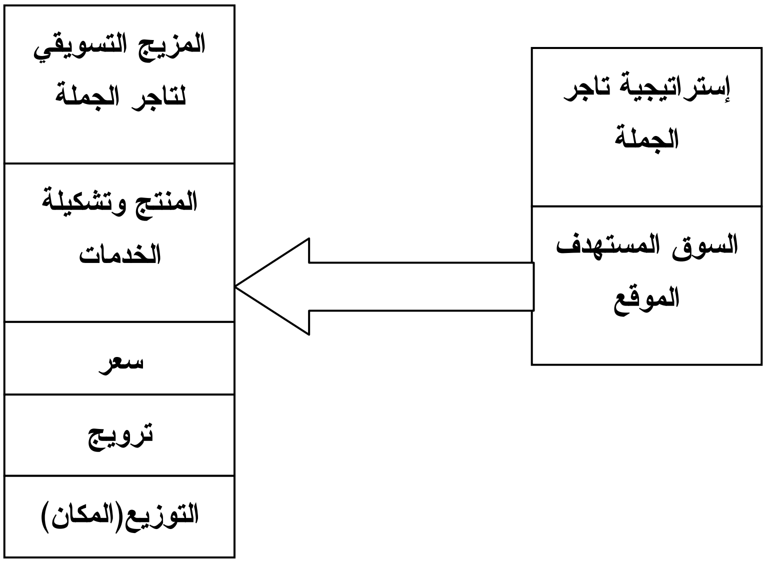
أولا: قرارات السوق المستهدف وتحديد الموقع: يجب أن يعرف تجار الجملة أسواقهم المستهدفة ومواقعهم بأنفسهم بفعالية، فلا يمكن خدمة كل فرد .ويمكنهم أن يختاروا مجموعة مستهدفة طبقا للحجم (تجار التجزئة الكبار فقط)، أو نوع العميل (محلات الراحة) ،أو الحاجة للخدمة (الزبائن الذين يحتاجون إلى ائتمان) أو عوامل أخرى.وفي كل مجموعة يجب تعريف الزبائن الأكثر ربحية، وتصميم عروض قوية وبناء علاقات أفضل معهم، ويمكن أن يقترحوا نظم إعادة إصدار أوامر تلقائية أو تحديد نظم استنباط وتدريب إدارة البيع أو حتى يرعوا سلسلة تطوعية، ويمكن أن لا يشجعوا الزبائن الأقل ربحية عن طريق طلب أوامر أكثر أو إضافة تحميل الخدمة على الزبائن الأصغر[1]. ويكون ذلك بحجة

---

[1]- فيليب كوتلر وجاري أرمسترونغ، <u>أساسيات التسويق</u> ،تعريب د. م سرور علي وابراهيم سرور، مرجع سبق ذكره، ص 777و 778.

الحاجة إلى طلبات اكبر أو إضافة رسوم إضافية على الطلبات البسيطة وطبعا تترجم هذه القرارات كذلك في شكل قرارات للمزيج التسويقي لهذه المؤسسات كما هو موضح في الشكل.

الشكل رقم(15): قرارات التسويق لدى تاجر الجملة



La source : Gary Armstrong et Philip Kotler,**Principes de Marketing**,op-cit ,p 335 .

شأنه شان تاجر التجزئة على تاجر الجملة اتخاذ مجموعة من القرارات المتعلقة بالسوق المستهدف، الموقع و كذا المزيج التسويقي الخاص به .

ثانيا: قرارات المزيج التسويقي: يجب أن يحدد تجار الجملة تشكيلة المنتج والخدمات المقدمة، الأسعار، الترويج والمكان كما يلي:

أ- **المنتج Product**: يكون منتج تاجر الجملة المنتجات والخدمات التي يقدمها ويقع تاجر الجملة تحت ضغط شديد للاحتفاظ بخط كامل ومخزون كافي لتسليم الفوري، إلا أن هذه الممارسات يمكن أن تضر بالأرباح، ويقلل تجار الجملة الآن من عدد الخطوط التي يحتفظون بها واختيار تلك الأكثر ربحية فقط كما يعيد تجار الجملة التفكير في أي الخدمات التي يعتمدون عليها أكثر في بناء علاقات قوية مع الزبائن وأيضا يجب أن يسقطوها ويكون المفتاح هو إيجاد خليط الخدمات الأكثر قيمة لدى الزبائن المستهدفين[1].

ب- **السعرPrice**: يكون السعر مهما لقرار تاجر الجملة أيضا، فعادة ما يحدد بائعوا الجملة كلفة المنتجات عبر نسبة تقليدية لا تقل عن 20% لتغطية النفقات، وقد تكون النفقات 17% من الهامش الصافي بحيث يترك هامش بحوالي 3% وفي البيع بالجملة في البقالات فان متوسط

---

[1]- نفس المرجع السابق، ص 779.

هامش الربح أحيانا أقل من 2% وفي الوقت الحاضر يحاول بائعوا الجملة تجربة طرق جديدة للتسعير، وقد يقللون جزءا من هامشهم على بعض الخطوط. لكي يحصلوا على زبائن جدد هامين وسوف يعطون قسم من عملائهم سعر خاص عندما يؤدي هذا إلى فرض لزيادة مبيعاتهم[1].

ج- الترويج promotion: رغم أن الترويج يمكن أن يكون حرجا لنجاح تاجر الجملة فليس كل تجار الجملة موجهين للترويج، ويكون استخدام الإعلان وترويج المبيعات والبيع الشخصي والعلاقات العامة مشتتا وغير مخطط بصورة كبيرة، ولا يزال الكثير منهم متأخرين بالنسبة إلى البيع الشخصي فهم يرون البيع كفرد مبيعات فردي يتكلم مع عميل فردي بدلا من جهد فريق البيع للحسابات الرئيسية[*]، وبناءها وخدمتها كما يحتاج تجار الجملة أن يتبنوا بعض أساليب الترويج غير الشخصي التي يستخدمها تجار التجزئة أيضا ويحتاجون أن يطوروا إستراتيجية ترويج شاملة ويستخدموا مواد ترويج المورد وبرامجه بصورة أكبر[2].

د- المكان place: يكون المكان مهما فيجب أن يختار تجار الجملة أماكنهم وتسهيلاتهم ومواقع البيع الخاصة بهم بعناية. وتقليديا يحدد تجار الجملة أماكنهم في مناطق منخفضة الإيجارات والضرائب ويميلون إلى استثمار وتشغيل الأوامر متقادمة، لكن في السنوات الأخيرة اتجه تجار الجملة الكبار الهجوميون إلى زيادة التكاليف باستثماراتهم في المخازن التلقائية ونظم أوامر الخط المفتوح، فتغذي أوامر من نظام تاجر التجزئة في حساب تاجر الجملة مباشرة، وتلتقط العناصر بوحدات ميكانيكية وتؤخذ تلقائيا إلى رصيف الشحن حيث يتم تجميعها، ويستخدم معظم تجار الجملة التقنية في أداء أنشطة المحاسبة والفواتير ومراقبة المخزون والتنبؤ ويكيف تجار الجملة الحديثين خدماتهم طبقا لاحتياجات الزبائن المستهدفين ويجهدون طرقا لتقليل تكلفة تأدية الأعمال[3].

---

[1]- هاني حامد الضمور، **إدارة قنوات التوزيع**، مرجع سبق ذكره، ص 257.

[*] - الزبائن الكبار الذين يحققون أرباحا مهمة.

[2]- فيليب كوتلر وجاري أرمسترونغ، **أساسيات التسويق**، تعريب د. م سرور علي وابراهيم سرور، مرجع سبق ذكره، ص780.

[3]- نفس المرجع السابق، ص 780.

الفرع الثاني: تحديات ومستقبل تجارة الجملة

تواجه مؤسسات تجارة الجملة اليوم العديد من الرهانات ومن أجل بقاءها في سوق تميزها التغيرات الشديدة وعليها إيجاد طرق وتطوير استراتيجيات لتضمن مكانتها ضمن القناة التوزيعية.

أولا: تحديات مؤسسات تجارة الجملة: تواجه صناعة تجارة الجملة مع دخولها القرن الحادي والعشرين تحديات حقيقية، والحقيقة أن المؤسسات الجملة يمكن أن تتوقع العديد من التحديات التي ستواجهها وتهدد دورها في القناة التوزيعية والتي قد تقضي على وجودها أو على الأقل ستحد بشكل كبير من دورها.

ومن أهم هذه التحديات[1]:

- تطور أساليب التوزيع المباشرة التي من خلالها يتصل المنتجون مع عملائهم دون المرور بتاجر الجملة، بسبب ظهور محلات تجزئة كبيرة الحجم.
- استمرارية نمو التكامل العمودي (الرأسي) داخل النظام التوزيعي لذلك تجار الجملة بالتحديد عليهم التفكير في إمكانية أن يكونوا ضمن هذا التوجه.
- تطور العديد من مؤسسات التجزئة الحديثة التي تستطيع خدمة العملاء بطرق أكثر فاعلية وكفاءة.

ثانيا: مستقبل مؤسسات تجارة الجملة: رغم الدور الكبير الذي تقوم به مؤسسات تجارة الجملة داخل القناة التوزيعية إلا أن هناك من ينادي بضرورة الاستغناء عنها بحجة زيادة التكاليف على السعر النهائي للمنتج، لكن هل حقا يمكن الاستغناء عن تجارة الجملة وإسقاطها من القناة التوزيعية ؟.

حسب هذا الطرح وحسب ما تطرقنا له سابقا فان التخلي عن تجارة الجملة لا يعني التخلي عن الوظائف المقدمة من قبلهم بل تنتقل هذه الوظائف إلى الأطراف الأخرى في القناة لمتاجر التجزئة أو المنتج لكن السؤال المطروح هل يمكن لكليهما أداء مهام تاجر الجملة بنفس الكفاءة والفعالية ؟.

إذا كان الجواب نعم فنستطيع التخلي عنه أما إذا كان الجواب بالنفي فالمنطق يفرض التعامل وتقبل تاجر الجملة داخل القناة كعضو فعال ولا يزال يحتل هذه المكانة لعدة اعتبارات أهمها[2]:

- الإدراك التام للجدوى الاقتصادية للأنشطة والخدمات التي تقدمها منظمات الجملة.
- التحسن الواضح في أسلوب إدارة عمليات تلك المنظمات، ومستوى الكفاءة التي تدار بها.

---

[1]– هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 144.

[2] - ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره، ص106.

- النتائج غير المشجعة لمنظمات تجارة التجزئة التي حاولت تجاوز منظمات الجملة محاولة التعامل المباشر مع المنتجين، وفي أحيان كثيرة تبين أن منظمة الجملة كانت اقدر على تقديم خدمات أفضل لكل من المنتج وتاجر التجزئة، وبتكلفة أقل في نفس الوقت.

وسوف تستمر منظمات تجارة الجملة نتيجة لمقدرتها على تحقيق التكيف مع الظروف والاحتياجات المتغيرة لزبائنها، كما أن هناك بعض الأساليب التي تستطيع من خلالها مواجهة التهديدات وأهمها[1]:

- الاتجاه نحو التخصص كالتخصص في بيع خط منتجات واحد من احد المنتجين أو التعامل بتشكيلة محدودة مع عدد من المنتجين، أو التخصص في العمل في منطقة جغرافية وفي العمل نفسه وبالتالي سيقتصر نشاطها على ترويج وتنشيط لسلع محدودة.
- تطوير سلاسل تطوعية من تجار الجملة أو إنشاء محلات تجزئة تعمل لحسابهم بغرض تقوية مركزهم أمام المنتجين والتغلب على المنافسة التي تأتي من محلات التجزئة الكبيرة الحجم.

و خلاصة لما تقدم تبين أن تجارة الجملة تواجه اليوم ضغط كبير للاستغناء عنها داخل القناة التوزيعية، مما يقودنا للاعتقاد أنه على تجار الجملة اليوم البحث و تطوير طرق جديدة لتلبية حاجات شركائه المتغيرة عن طريق اتخاذ قرارات اختيار الأسواق المستهدفة وتحديد الموقع وكذلك تنويع تشكيلة منتجاتهم وخدماتهم المقدمة، السعر، الترويج والمكان وذلك لضمان بقائهم داخل القناة ، وعليهم إدراك أن بقاءهم على المدى الطويل متعلق بإضافة القيمة عن طريق المساهمة في تحسين أداء و فعالية قناة التوزيع.

---

[1] – هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص151.

خلاصة:

يعد التوزيع أحد الوظائف الحيوية لإدارة التسويق فهو يمثل جميع الأنشطة التي تهدف إلى انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك في الزمان والمكان المناسبين وبأسعار معقولة وذلك من خلال الاعتماد على القنوات التوزيعية التي تعد ركنا هاما في هذه الوظيفة إضافة إلى التوزيع المادي، وتعرف القنوات التوزيعية على أنها مجموعة المؤسسات المستقلة المسؤولة عن عملية إتاحة السلع والخدمات للمستهلكين أو المستعملين، وعليه فان لهذه المؤسسات أو كما تسمى بالوسطاء دورا كبيرا في سد الفجوات بين المؤسسة و أسواقها. لهذا فان التوزيع يعد من العناصر الأساسية في المزيج التسويقي وتستند أهميته لمنطق أن أي منتج مبتكر ومتميز ومروج بشكل جيد قد لا يعني شيئا للمستهلك إن لم يكن متاحا له فعملية توزيع المنتجات من مصادر إنتاجها إلى أماكن استهلاكها يعد عنصر أساسي في التسويق، فالمنتجات مهما تباينت بساطتها واختلافها تمر بقنوات من المنتج إلى المستهلك لكي تصل إليه في الزمان والمكان المناسبين، وهذه القنوات تخضع هي الأخرى لتغيرات وتطورات بظهور مؤسسات جديدة أو إسقاط بعضها من أجل التكيف وزيادة كفاءتها وفعاليتها، وتعتبر مؤسسات تجارة الجملة أحد الحلقات الأساسية لهذه القنوات فهي حلقة الوصل بين المنتج وتجار التجزئة ، وتظهر أهميتها من خلال الوظائف التي تقدمها لكلا الطرفين فإضافة إلى الوظائف الكلاسيكية من نقل وتخزين تقوم بتحمل المخاطر التجارية، التمويل وتقديم المعلومات للطرفين، فهي بذلك تحقق اقتصاديات المهارة والحجم والاتصالات نظرا لتخصصها في مجال التوزيع وخبرتها الكبيرة وكذا علاقاتها المتعددة ، فالإدارة الجيدة لهذه المؤسسات والاعتماد على استراتيجيات تسويقية حديثة تضمن لها مكانة مهمة داخل القناة فالمنطق يفرض مبدأ التعاون مع تجار الجملة إذا أدوا المهام بكفاءة وفعالية اكبر من باقي أعضاء القناة، أما كيف تتم عملية تصميم قنوات التوزيع انطلاقا من الإستراتيجية التوزيعية المتبعة فسنتناولها في الفصل القادم.

الفصل الثانـي:

علاقة اختيار إستراتيجية التوزيع بتصميم القنوات التوزيعية

تمهيد:

يعد التوزيع بمثابة الجسر الذي يربط المؤسسة بأسواقها، فلا يمكن لهذه الأخيرة أن تحقق أهدافها مهما كان تخطيطها سليما لاستراتيجيات المزيج التسويقي الأخرى إذا لم يقابلها تخطيط جيد لإستراتيجية التوزيع، فصياغة هذه الإستراتيجية تعد مهمة معقدة تخضع لمنهج مدروس يتم من خلال تحديد الحاجة والدوافع للبناء والتعديل والإلمام الجيد بالمحددات الواجب اتخاذها بعين الاعتبار لأجل الصياغة السليمة لهذه الإستراتيجية، فقرار اختيار الإستراتيجية يعد أحد أهم القرارات التسويقية التي تعتمدها المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بمستوى التغطية المطلوبة والتي تترجم الاستراتيجيات التوزيعية الأساسية، وتواجه المؤسسة المنتجة العديد من القرارات المتعلقة بتصميم الإستراتيجية التوزيعية، فتحاول خلق المعادلة الصحيحة بين ما تطمح إليه من مثالية في التصميم وبين ما يكون عليه الوضع في الواقع خاصة فيما يتعلق باختيار أفضل قنوات التوزيع خاصة وأن هناك عدة عوامل مؤثرة على هذا القرار وأغلب هذه العناصر لا تخضع لسيطرة المؤسسة .

المبحث الأول: أسس تصميم الإستراتيجية التوزيعية

قد يتبادر إلى الذهن من الوهلة الأولى أن مشكلة تصميم إستراتيجية توزيعية للمؤسسة هي مهمة أقل تعقيدا من مشكلة المنتجات، أو خطة الترويج مثلا. لكن الواقع يظهر عكس ذلك، وذلك راجع للتغييرات والتطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة والتي تجعل من رسم إستراتيجية توزيعية عملية معقدة، تخضع لمنهج علمي مدروس يتم من خلاله تحديد الحاجة إلى هذه الإستراتيجية والإلمام بأهم المحددات الواجب أخذها بعين الاعتبار من أجل الصياغة السليمة لهذه الإستراتيجية. وهناك ثلاث إستراتيجيات رئيسية في التوزيع هي: إستراتيجية التوزيع الشامل، الحصري والانتقائي، لكل منها مزايا وعيوب وشروط معينة للاعتماد عليها سنوضحها في هذا المبحث.

المطلب الأول: تحليل قرار اختيار إستراتيجية التوزيع

ترجع أهمية إستراتيجية التوزيع لدورها الكبير في تحقيق المؤسسة لأهدافها بوصولها إلى أسواقها المستهدفة، لذا فقد خصصنا هذا المطلب لإيضاح ماهية الإستراتيجية التوزيعية، الحاجة والدوافع التي تؤدي إلى بناء إستراتيجية توزيعية، أوإعادة تصميمها، وهي العملية التي لا تتم بشكل عرضي وإنما تخضع لمحددات وشروط يكون لها تأثير كبير على العملية التسويقية.

الفرع الأول: طبيعة قرار اختياراستراتيجية التوزيع

أولا: ماهية إستراتيجية التوزيع:

يمكن تعريف إستراتيجية التوزيع على أنها "مجموع اختيارات تخص كيفية وضع منتج في السوق وتعرف كذلك على أنها السياسات والقرارات التي ترتبط أساسا باختيار قنوات التوزيع التي يمكن من خلالها توزيع منتجات المؤسسة بنجاح"[1].

وعليه فإن إستراتيجية التوزيع لا تختلف عن باقي استراتيجيات المزيج التسويقي، فهي تعنى بإيصال المنتج إلى المستهلكين بطريقة جيدة تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها، ويتم ذلك من خلال مجموعة من القرارات التي يتم من خلالها اختيار شبكة قنوات توزيعية تضمن ذلك (تحقيق الأهداف) بشكل ملائم في كل ما يتعلق بكيفية اختيار القنوات وآليات تنفيذ الإستراتيجية التوزيعية.

---

[1] – خليل أحمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 389.

ثانيا: الحاجة إلى بناء إستراتيجية التوزيع:

عادة فإن اللجوء إلى بناء إستراتيجية توزيعية أو تعديلها يكون لعدة أسباب فالحاجة لبناء إستراتيجية توزيعية مرتبط بتوجهات المنظمة، ومن أهم ما يقود المؤسسة إلى هذا القرار ما يلي:[1]

- الاتجاه نحو تطوير منتج جديد أو مجموعة من المنتجات الجديدة تتسم بالتنوع.
- الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة لنفس المنتجات القائمة أو التعامل مع أسواق متباعدة جغرافيا.
- الاتجاه نحو إجراء تعديلات جوهرية في مزيجها التسويقي وخاصة فيما يتعلق باعتماد إستراتيجية تسعيرية جديدة تركز على تخفيض أسعار منتجات المنظمة الأمر الذي يتطلب إعادة النظر بقنوات التوزيع الحالية.
- الاتجاه الخاص بالتغيرات البيئية التي قد تحدث في بعض عواملها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية ... الخ.

وعليه فإن هناك عوامل داخلية وخارجية (بيئية) لها تأثير على الإستراتيجية التوزيعية للمؤسسة تحتم عليها إما بناء إستراتيجية جديدة أو تعديلها مما يؤدي إلى هيكلة بنائها التنظيمي وجعله أكثر تكيفا وملائمة لهذه التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، فتحاول المؤسسة بناء نظمها التوزيعية بالشكل الذي تجعلها أكثر استجابة لمتطلبات العمل التسويقي. ورغم أن إستراتيجية التوزيع من الموضوعات التي لا يجب تغييرها باستمرار لكن الطبيعة الديناميكية للبيئة نتيجة لعدة عوامل تنعكس آثارها على النظام التوزيعي فيلزم التغيير فيه أو تعديله ليتوافق مع الظروف البيئية الجديدة.

ولا يتم بناء هذه الإستراتيجية بطريقة عرضية، بل عن طريق مجموعة من الخطوات ومع الأخذ بعين الاعتبار عدد من المحددات التي لها تأثير مباشر على هذه الإستراتيجية. وتستند المؤسسة في ذلك على أسس علمية وتقديرات سليمة لعدة متغيرات نذكر منها حاجات المستهلكين وكمية الطلب في السوق، تحديد النقاط التوزيعية اللازمة لإيصال المنتجات للمستهلكين ... الخ.

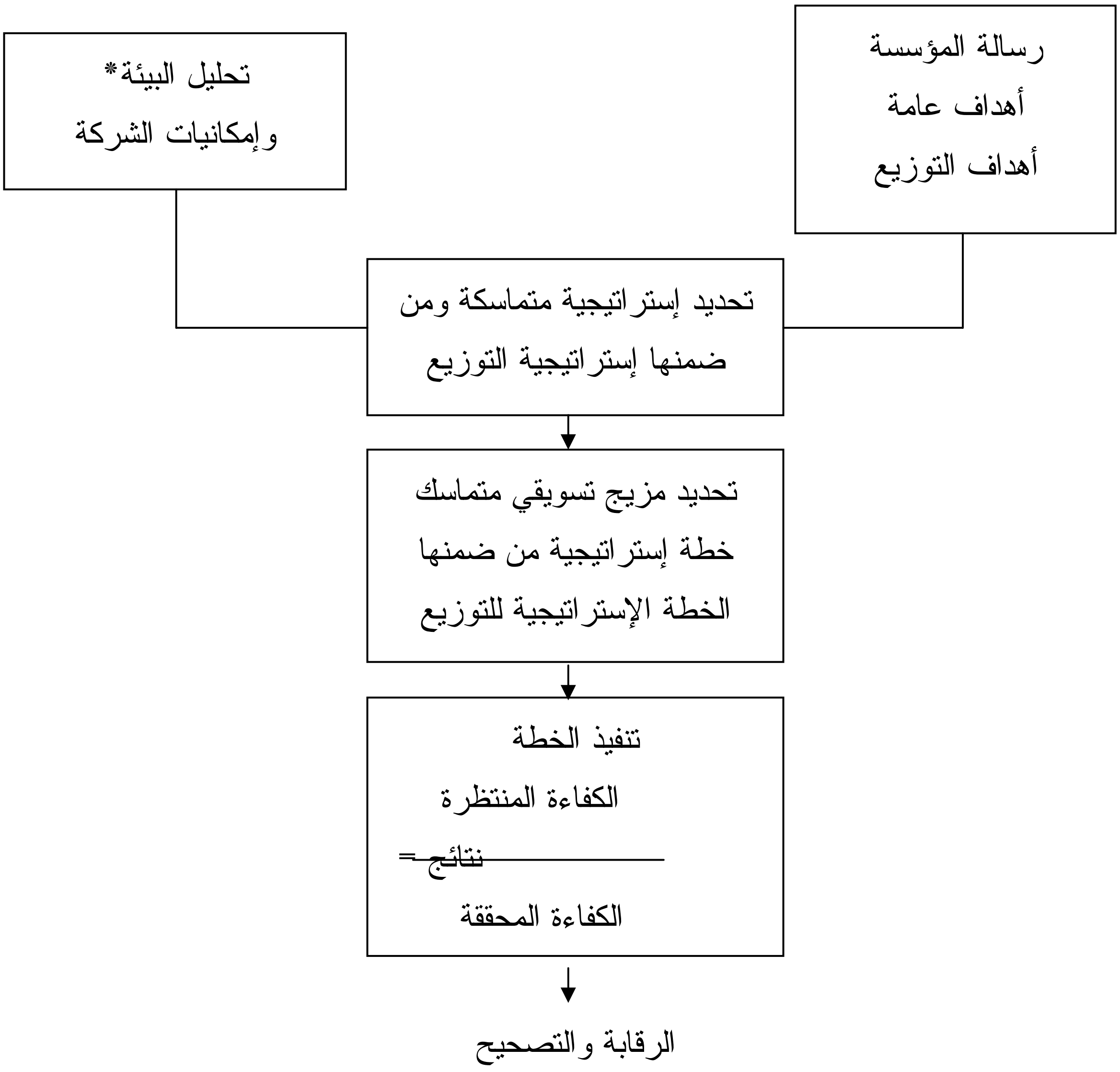
---

[1] – محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 110.

ثالثا : كيفية اختيار إستراتيجية التوزيع

ويتضمن اختيار إستراتيجية التوزيع ليس فقط اختيار قناة أو عدة قنوات من قبل المنتج، بل عليه الأخذ بالحسبان مجموعة التفاعلات "interactions" بين القرارات المأخوذة على هذا المستوى وجملة القرارات الإستراتيجية للشركة[1]. ويقصد بذلك أنه على المؤسسة المنتجة أن تقوم بوضع إستراتيجية توزيعية وليس مجرد اختيار قناة أو منفذ بيع، والشكل الموالي يوضح كيفية اختيار إستراتيجية التوزيع.

الشكل رقم (16): اختيار إستراتيجية التوزيع



المصدر: رضوان محمد العمر، **مبادئ التسويق**، دار الوائل، الأردن 2003، ص 13.

ينطلق تصميم الإستراتيجية التوزيعية من رسالة المؤسسة و الأهداف العامة المسطرة بالأخذ بعين

---

[1]– رضوان المحمد العمر، **مبادئ التسويق**، دار الوائل، الأردن 2003، ص 352.

* سوف يتم التطرق إلى العوامل البيئية في المبحث القادم.

الاعتبار إمكانيات المؤسسة و مدى تأثير بيئتها الخارجية، لتتمكن من تحديد استراتيجية عامة و التي تشتق منها الإستراتيجية التوزيعية و الخطة اللازمة لتنفيذها ،وبعدها تحلل النتائج و يتم إدخال التصحيحات اللازمة إذا دعت الضرورة إلى ذلك .

الفرع الثاني: محددات إستراتيجية التوزيع:

نستخلص من الشكل السابق أن هناك بعض المحددات الهامة لإستراتيجية التوزيع نعرضها كما يلي:

أولا: التفكير الاستراتيجي:

كما نرى فإن على المؤسسة أن يكون لها تفكير استراتيجي في كثير من الممارسات فقد تعمل الشركات على استخدام بعض الحوافز والحلول قصيرة الأجل لتحسين أداء قناة التوزيع الخاصة بها، ومثل هذا التفكير قصير الأجل لا يعد هو أفضل الحلول فالحل الأمثل لتحسين أداء قناة التوزيع لأي شركة هو تطبيق التفكير الاستراتيجي طويل الأجل، ومثل هذا التفكير يتطلب النظر إلى أي عضو من أعضاء القناة على أنه **شريك** a partner وليس مجرد عضو في القناة، فالمنتجين لا بدأن يسوقوا الشركة أولا إلى الموزعين العاملين معهم داخل القناة والعمل على إقناعهم أنهم شركاء لهم أهمية كبرى في تسويق منتجاتهم[1]. ولقد حققت شركة سامسونج نجاحا في الدخول إلى السوق اليابانية حيث قامت بعمل عقود طويلة الأمد مع بعض متاجر الأقسام لتوزيع منتجاتها في السوق اليابانية وذلك بدل التعامل مع بعض تجار الجملة. والواقع أن مفهوم التفكير الاستراتيجي يعد مفهوما هاما للغاية عندما تحاول الشركات المنتجة الدخول إلى الأسواق الدولية أو العالمية[2].

ثانيا: مراعاة الأهداف العامة للمؤسسة:

قبل وضع إستراتيجية التوزيع يجب تحديد أهداف الشركة في مجال التوزيع والمحددة على أساس مهنة ورسالة الشركة، فكل شركة تصيغ استراتيجياتها التوزيعية بشكل مختلف عن استراتيجيات الشركات الأخرى ...ويجب على مدير التسويق مراعاة تلك الأهداف المحددة specific objectives التي تسعى الشركة لتحقيقها مثل زيادة حصة السوق بنسبة 3 % خلال العام [3]. ومن خلال هذه الأهداف العامة تقوم الشركة باختيار واستنباط الأهداف الخاصة بإستراتيجية التسويق وبشكل خاص المتعلقة بإستراتيجية التوزيع: تغطية سوق أو منطقة ما، أهداف التوزيع العددي (عدد المخازن التي

---

[1] – رضوان المحمد العمر، مرجع سبق ذكره، ص 352.

[2] – إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 317.

[3] – رضوان المحمد العمر، مرجع سبق ذكره، ص 353.

تحتوي على العلامة مقارنة مع عدد المتاجر التي تحتوي على المنتج)، مستوى رقم الأعمال وربحية القناة ومنفذ البيع ...الخ.

ثالثا: مراجعة متكاملة للنظام التسويقي:

يرتكز تصميم إستراتيجية التوزيع على مراجعة متكاملة للنظام التسويقي ككل باعتبار أن مراجعة النظام التسويقي عملية معقدة حيث من الضروري أن تصل المؤسسة إلى المستهلك من خلال قنوات توزيعية مختلفة ، ووفقا لأوقات مختلفة على أن يكون كل ذلك مرتبطا بالإستراتيجية التسويقية ككل[1].

ولأن قناة التوزيع وإستراتيجية التوزيع جزء من نظام ككل للإستراتيجية التسويقية وهذه الأخيرة منبثقة من الإستراتيجية العامة للمؤسسة فإن أهدافها لا بد أن تكون متكاملة مع بعضها البعض لخدمة الأهداف العامة للمؤسسة. ذلك أن التفكير الاستراتيجي هو عماد بناء التخطيط ووضع الأهداف والاستراتيجيات والتي يفترض أن تكون جميعها منسجمة ومتناغمة ومكملا بعضها لبعض في المنظمة، وهذا يعني أن جميع الأهداف والاستراتيجيات العليا هي الأساس في اشتقاق الأهداف والاستراتيجيات في المستويات الأدنى بالشكل الذي يجعل كل مستوى مكملا للمستوى الآخر ثم للمنظمة ككل[2].

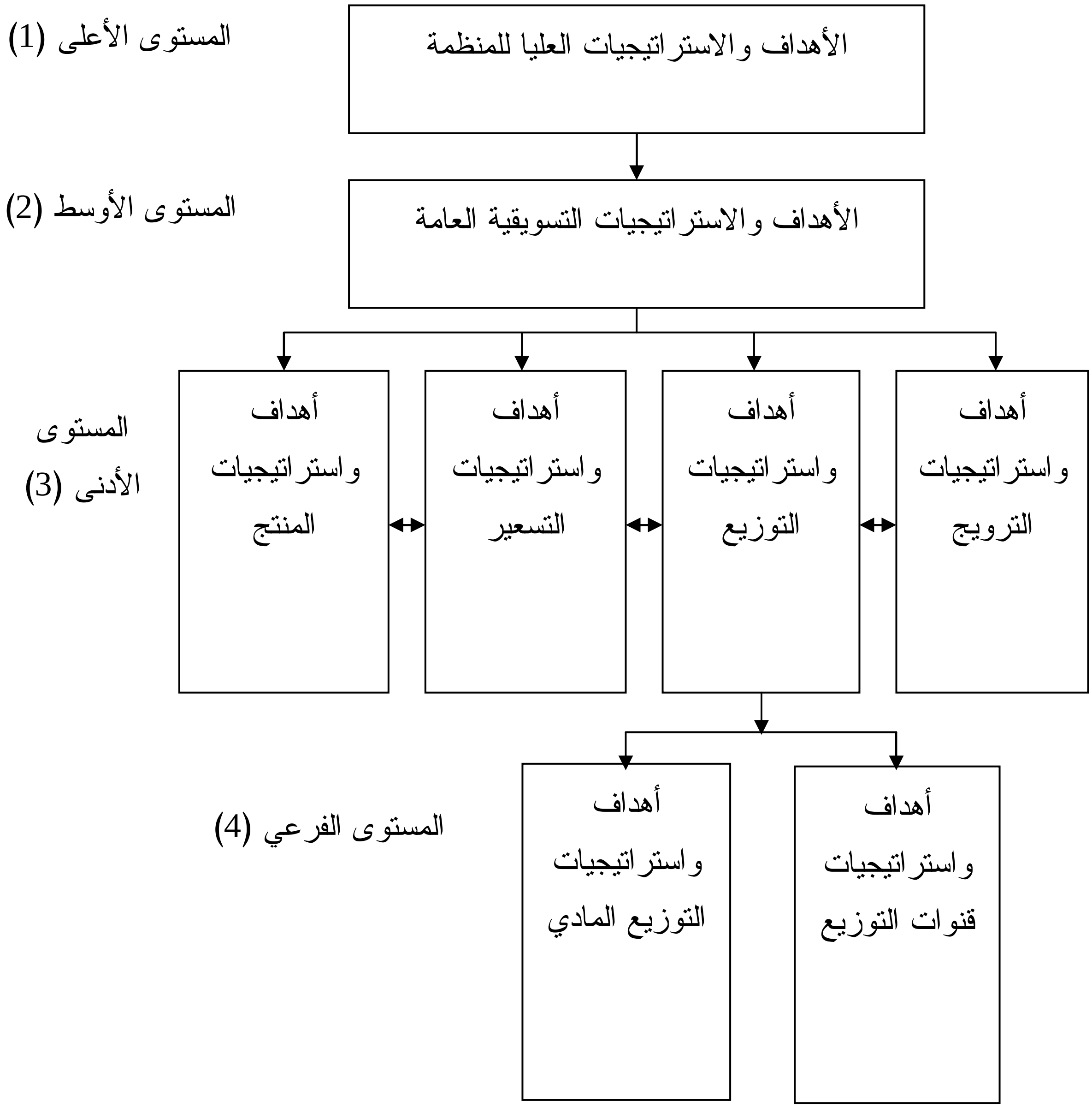
وهذا ما يلخصه الشكل الموالي:

---

[1] – طلعت أسعد عبد الحميد،مرجع سيق ذكره، ص 443.

[2] – محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص 112.

الشكل رقم (17): العلاقة بين أهداف واستراتيجيه التوزيع مع الأهداف والاستراتيجيات في المنظمة



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص 113.

إن أهداف واستراتيجيات قنوات التوزيع مرتبطة بالأهداف والاستراتيجيات الأخرى ولا يمكن أن تنفصل عنها أو تخرج عن نطاق الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تنبثق منها. فالمؤسسات لا تحدد لقنوات توزيعها أهدافا منفصلة عن بقية الأهداف المحددة في البرنامج التسويقي.

توصلنا أن بناء إستراتيجية توزيعية يعد قرارا هاما في المؤسسة فهي تعنى بإيصال المنتج إلى المستهلكين بطريقة تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها، وقد تخضع(الإستراتيجية التوزيعية) لعوامل داخلية وخارجية (بيئية) تحتم عليها إما بناء إستراتيجية جديدة أو تعديلها وجعلها أكثر تكيفا وملائمة لهذه التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ، وهي العملية التي ترتبط بشروط أهمها النظر إلى أي عضو من أعضاء القناة على أنه شريك وليس مجرد وسيط، و أن تكون أهداف واستراتيجيات قنوات التوزيع مشتقة من الأهداف والإستراتيجية العامة . كما يرتكز تصميم إستراتيجية التوزيع على مراجعة متكاملة للنظام التسويقي ككل بشكل تكون أهدافها مرتبطة ببقية الأهداف المحددة في البرنامج التسويقي.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات الأساسية للتوزيع

تناولنا سابقا كيفية اتخاذ قرار إستراتيجية التوزيع وأهم محدداته، وسننتقل في هذه المرحلة إلى التطرق لاستراتيجيات التوزيع المختلفة و هي على التوالي: إستراتيجية التوزيع الشامل، إستراتيجية التوزيع الحصري، وإستراتيجية التوزيع الانتقائي، إضافة إلى ظروف استخدامها ومزايا وعيوب كل منها. مع الإشارة إلى بعض المحددات التي على أساسها تختار المؤسسة إستراتيجية دون الأخرى.

الفرع الأول: إستراتيجية التوزيع الشامل (المكثف)

أولا: التعريف:

وتسمى أيضا بإستراتيجية التوزيع المكثف، ويمكن تعريفها على أنها "طريقة التوزيع التي يكون هدف المنتج من خلالها هو التواجد في كل نقاط البيع التي تلائم منتجه أو على الأقل أن يكون متواجدا في أغلبها"[1]. والغرض من ذلك هو جعل هذه المنتجات متوفرة ومتاحة وقت طلب المستهلكين لها وفي المكان الذي يريدونه، و تعتمد هذه الإستراتيجية خاصة بالنسبة للسلع سهلة المنال (السلع الميسرة كالمشروبات الغازية، الجرائد، الشكولاطة ... الخ). حيث لا يبذل المستهلكون أي جهد للحصول عليها، وكذا فإن درجة ولائهم للسلعة تكون منخفضة مع تكرار مرات شراء هذه المنتجات.

ويجب على من يتبع هذه الإستراتيجية الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:[2]

---

[1] – Jaque Vigny, **Distribution**, Dalloz, France, 3eme edition, 2000, p 117.

[2] – حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 279 و280.

- أن إتباع هذه الإستراتيجية يلزم المنظمة بزيادة الإنفاق على الترويج وذلك لتحفز زبائنها على التعامل مع هذه المنتجات.
- يجب على الشركة المنتجة أن تكون يقظة للتغيرات التي تحدث في العادات الشرائية للمستهلكين باستمرار.
- ليس من الضروري أن يقبل جميع تجار التجزئة عرض المنتج في محلاتهم لذلك فإن على الشركة المنتجة تحفيزهم لغرض التعامل مع المنتجات التي تقدمها.

وتطبيق هذه الإستراتجية يتطلب قناة توزيع طويلة أي تحتوي على العديد من حلقات التوزيع ليس على نفس المستوى، أو قد يقتصر على حلقة واحدة بجميع أعضائها على نفس مستوى التوزيع، واستخدام هذه الإستراتيجية يكون بقصد تحقيق أحجام مبيعات كبيرة.[1]

ثانيا: المزايا والعيوب:

أ- **المزايا:** تحقق هذه الإستراتيجية العديد من المزايا أهمها:

- تزيد من فرص نمو المبيعات.
- تزيد من تعريف المستهلكين بالسلعة وتزيد من فرص الشراء الفوري غير المخطط لدى رؤية السلعة عند التاجر[2].
- توفير درجة أكبر من الراحة بالنسبة للمستهلك في عملية الشراء.
- قد يترتب عن إتباع هذه الإستراتيجية زيادة حصة الشركة في السوق نتيجة لانتشار السلعة في كافة المناطق[3].

ب- **العيوب:** لا تخلو هذه الإستراتيجية من بعض العيوب نلخصها فيما يلي:

- الإعلان عن المنتجات لتغطية السوق ككل، والحاجة إلى وجود رجال بيع بأعداد كبيرة للتعامل مع الأعداد الكبيرة من الوسطاء سيؤدي إلى ارتفاع نفقات التوزيع في هذه الإستراتيجية.[4]

---

[1] - أحمد شاكر العسكري، **التوزيع – مدخل لوجستيكي دولي**، دار الوائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 51.

[2] - صديق محمد عفيفي، **إدارة التسويق**، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة الثالثة، 2003، ص 380.

[3] Jean Jaque Lambin et d'autres**, Marketing srategique et operationnel**, Dunod,France, 6eme édition, 2005, p525.

[4] - إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 327.

- يعاب على هذا الأسلوب في التوزيع بأنه يحتاج إلى جهد كبير للتوزيع على متاجر التجزئة المنتشرة، كذلك انخفاض حجم الطلبيات في بعض الأحيان مما يجعلها عملية مكلفة وذلك بسبب انخفاض هامش ربح الوحدة وصعوبة الرقابة على المخزون[1].
- مشكلة الرقابة على الوسطاء وذلك لعددهم الكبير [2].
- تحمل مخاطر زيادة مستويات المخزون، فضلا عن انخفاض أسعار المنتجات.

الفرع الثاني: إستراتيجية التوزيع الحصري (المانع):

أولا: التعريف:

ويطلق عليها كذلك اسم إستراتيجية التوزيع الوحيد ويقصد بها" اعتماد المنتج على موزع وحيد في تسويق منتجه، بحيث يصبح لهذا الموزع الحق وحده في توزيع هذا المنتج في منطقة محدودة ويتم ذلك بطبيعة الحال بناء على تعاقد كتابي بين كل من المنتج والموزع"[3]. وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة من قبل المؤسسة المنتجة لفرض فرص السيطرة على الأسعار أو الخدمات المقدمة من خلال هذا النوع من القنوات التوزيعية. ويتم هذا الاختيار نتيجة تأكد المنتج من جهد الموزع، وقوته، وسمعته في السوق، ويتم التعامل مع هذا الموزع (الوكيل) عن طريق عقد قانوني ملزم لكلا الطرفين فيلتزم المنتج بإعطاء حق للموزع في بيع سلعته في منطقته الجغرافية، بينما يلتزم الموزع بتنفيذ بنود الاتفاقية وإتباع التوصيات الخاصة بالأسعار والترويج والإعلان والمحافظة على مستوى معين من المخزون، وتصلح هذه الإستراتيجية بشكل عام للسلع التخصصية وأحيان سلع التسوق[4]. وغيرها من المنتجات التي يكون المستهلك على استعداد لبذل مجهود أكبر للبحث عنها واقتنائها، حيث تزيد درجة تفضيل وولاء المستهلك لاسم تجاري معين[5]. والملاحظ أن هذه الإستراتيجية تمثل النقيض التام للتوزيع المكثف حيث يعتمد بعض المنتجون إلى تقليل عدد المنافذ التي تبيع منتجاتهم من خلال منح حق توزيعها على موزع واحد أو عدد قليل جدا من الموزعين.

---

[1] – عبد السلام أبو القحف وآخرون، **التسويق**، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2006، ص 391.

[2] – Florence Fernandez et d'autres,**Management des entités commerciales**,Dunod, France, 2005,p 104 .

[3] – أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 208.

[4] – هاني حامد الضمور، **إدارة قنوات التوزيع**، مرجع سبق ذكره، ص 79.

[5] – فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 287.

ثانيا: المزايا والعيوب:

أ- **المزايا:** لهذه الإستراتيجية مجموعة من المزايا لكل من المنتج والموزع أهمها:

- يتمتع التوزيع المطلق بدعم قوى الموزع وتحكم أكبر في أسعار التجار وترويجهم وتقديم خدماتهم.[1]
- تساعد هذه الإستراتيجية على تعزيز صورة العلامة[2] .
- التنبؤ بالمبيعات سيكون أسهل وأدق وفرص تكييف سياسات التخزين مع الاحتياجات السوقية أكبر[3].
- زيادة درجة إخلاص الموزع للمنتج وزيادة دعم العلاقات بينهما[4] .مما يزيد من فرص التعاون بين الطرفين.
- تمنح سيطرة أكبر للشركة على السوق والموزعين[5].
- تحقق للمنتج درجة عالية من الرقابة على منتجه بحكم عدم تعدد أطراف التوزيع سواء على نفس المستوى التوزيعي أو على مستويات توزيعية مختلفة، وتستخدم في حالة سعي المنتج لبناء ولاء لمنتجاته من قبل العملاء[6]. حيث قصر بيع المنتج على موزع واحد يساعد في تكوين هالة خاصة حوله الأمر الذي يمكن في النهاية من بيعه بأسعار مرتفعة، ويقلل من حساسية المستهلكين لهذه الأسعار، ويجعلهم على استعداد لقبولها بدرجة كبيرة.

ب- **العيوب:** ولا تخلو هذه الإستراتيجية كسابقتها من بعض العيوب أهمها:

- تحمل المنتج لمخاطر الاعتماد على الموزع الوحيد حيث ترتبط فرص نجاح أو فشل المنتج في السوق بمدى كفاءة وفعالية هذا الموزع الوحيد في تنمية المبيعات.
- التضحية عادة بحجم المبيعات الكبير الذي يمكن تحقيقه من خلال إستراتيجية التوزيع المكثف على نطاق أوسع.
- ضرورة التحفيز الدائم لقوى البيع الموزع[7].

---

[1] - محمود جاسم الصميدعي، **إدارة قنوات التوزيع** ، مرجع سبق ذكره، ص 208.

[2] - Florence Fernandez et d’autres, Op-cit,p104.

[3] - محمد صادق عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص 332.

[4] - أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 332.

[5] - عبد السلام أبو القحف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 352.

[6] - أحمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص 54.

[7]- Florence Fernandez et d’autres,Op-cit,p104.

- إذا لم يحدد عقد الوكالة حصة البيع فإن الموزع قد لا يبذل جهدا بيعيا كبيرا اعتمادا على أنه الموزع الوحيد لهذه السلعة في منطقته، لذلك يجب أن تحدد الوكالة للموزع حصة مشتريات المنتج وأيضا حصة مبيعات كحد أدنى لاستمرار عقد الوكالة.

الفرع الثالث: إستراتيجية التوزيع الانتقائي (الاختياري):

أولا: التعريف:

تقع هذه الإستراتيجية بين النوعين السابقين المكثف والحصري فهي أسلوب توزيعي لا يركز على موزع واحد ولا يعتمد على كل الموزعين إذ تختار المؤسسة المنتجة عددا معينا من الموزعين لتتعامل معهم وهو الأكثر شيوعا، وتعرف هذه الاستراتيجية على أنها "قيام المنظمة بالاعتماد على عدد محدود من الوسطاء لتوزيع منتجاتها بحيث يتم اختيارهم على أساس معين*"[1]. وقد تقرر المؤسسة إتباع هذه الإستراتيجية نتيجة للمشاكل التي واجهتها من خلال التوزيع الشامل مثل عدم السداد النقدي من جانب بعض العملاء وكثرة أوامر التوريد صغيرة الحجم والأداء المنخفض الخاص ببعض الوسطاء حيث تقوم بوقف التعامل مع بعض الوسطاء والاكتفاء بعدد معين. كما يهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى مناطق التوزيع الرئيسية في كل منطقة أو مدينة من خلال التعامل مع عدد محدود من الموزعين والتجار حيث تناسب هذه الطريقة معظم سلع التسوق مثل الأجهزة الكهربائية ... وتتصف هذه المنتجات بأنها تظل فترة زمنية أطول مع المستهلك مقارنة بالسلع سهلة المنال لأنها سلع معمرة وسعرها أعلى منها ولا يشتريها المستهلك إلا بعد مقارنات بين العلامات التجارية المتاحة في السوق[2].

ثانيا: المزايا والعيوب:

أ- **المزايا:** تحقق إستراتيجية التوزيع الانتقائي مجموعة من المزايا أهمها:

---

[1] - أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 332.

*- ومن أمثلة ذلك: شهرة الوسيط، الإمكانات المالية، موقع المحل، القدرة على خدمة كل من المنتج والمستهلك، كما يختلف عدد الموزعين الذين تقرر المنظمة التعامل معهم وفقا للعديد من العوامل أهمها: حجم السوق المحتمل، حجم السكان وسياسات المنافسين. مقتبس من احمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 331.

[2] - عبد السلام أبو القحف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 351.

- يعطي التوزيع الاختياري المنتجين تغطية جيدة للسوق مع تحكم أكبر وتكلفة أقل مما يفعله التوزيع المكثف[1].
- تحاول المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية أن تستفيد من معرفة هؤلاء الوسطاء في حقل المبيعات.
- هناك رقابة جزئية في مجالات مثل التسعير والترويج والقروض والخدمات الأخرى[2].
- لا تبذل الشركات مجهودا كبيرا في الوصول إلى موزعيها في الميادين الرئيسية مقارنة بالتوزيع المكثف الذي يحتاج مجهودا أكبر، ويمكن تخفيض تكاليفهما التسويقية بسبب تركيزها على عدد محدود من الموزعين يحققون للشركة حجم مبيعات كبير ودوران أعلى للمخزون[3].
- تستطيع الشركات المنتجة أن تقوم بتنمية علاقات عمل جيدة وقوية مع أعضاء قناة التوزيع الذين يتم اختيارهم و ضمان تعاونهم [4] .

ب- **العيوب:** تشوب هذه الإستراتيجية كذلك بعض العيوب أهمها:

- قلة المعلومات المتوفرة عن الوسطاء وكذلك مشكلة كيفية اختيارهم والمعايير المعتمدة في ذلك.
- لا يجب اعتماد التوزيع الانتقائي إلا بعد الدراسة الكافية والتخطيط الدقيق لأنه قد يؤدي إلى عدم التعامل مع بعض الموزعين مع أن فرصهم المستقبلية كبيرة بمعنى أنه من الواجب قبل وقف التعامل مع أي موزع تقصي احتمالات نموه مستقبلا.

و يمكن تلخيص أهم نقاط قوة و ضعف كل إستراتيجية في الجدول التالي :

---

[1] – فيليب كوتلر وجاري أرمسترونغ، <u>أساسيات التسويق</u>، تعريب د. م سرور علي وابراهيم سرور، ، مرجع سبق ذكره، ص 104.

[2] – حميد الطائي وآخرون، **الأسس العلمية للتسويق الحديث**، مرجع سبق ذكره، ص 280.

[3] – عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 352.

[4] – Jean Jaque Lambin et d’autres, Op-cit,p526.

الجدول رقم (03): أهم نقاط الضعف والقوة كل استراتيجية

إستراتيجية التوزيع	التوزيع الشامل	التوزيع الانتقائي	التوزيع الوحيد
عوامل القوة	– تواجد المنتجات في كل مكان – زيادة فرص نمو المبيعات	– اختيار أفضل من يمكن التعامل معهم – تجنب احتكار الموزع الوحيد	– تعزيز صورة العلامة – تقليل التكلفة – تحديد السوق المرتقب بوضوح – درجة عالية من الرقابة على الموزعين
عوامل الضعف	– تكلفة عالية – مشكلة الرقابة على الوسطاء لكثرتهم	– قلة المعلومات للمفاضلة بين الموزعين و صعوبة إيجاد معايير مناسبة لذلك	– مخاطر الاعتماد على موزع واحد في تسويق المنتجات – ضرورة التحفيز الدائم لقوى البيع لدى الموزع

المصدر:طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال الأساسيات و التطبيق** ،المتحدة للإعلان،مصر، الطبعة التاسعة، 1999، ص 438 .بتصرف .

يبين هذا الجدول أهم نقاط للمقارنة بين الاستراتيجيات الرئيسة في التوزيع و نلاحظ أن لكل منها مميزات و مخاطر قد يؤدي الاعتماد على أي منها إما إلى نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها أو فشلها في ذلك ،ولعل المفاضلة بينها تعد من أهم القرارات التوزيعية فلا يمكن اعتماد أي منها حسب الاعتبارات أو التقديرات الشخصية. لكن هناك بعض العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد الإستراتيجية التوزيعية للمؤسسة والتي قد تساهم في الاختيار الجيد والسليم لها سنشير إليها في الفرع الموالي.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية توزيعية ما:

إن اختيار الإستراتيجية الصحيحة لتغطية السوق لمنتج ما ليست عملية سهلة، ففي بعض المواقف التسويقية نجد أن الإستراتيجية التوزيعية التي تبدو ملائمة لمنتج ما قد لا تكون صحيحة ومثال ذلك ما قامت به شركة هوندا عندما قامت باختيار 270 موزع للسيارات في الولايات المتحدة وذلك لقيامهم بتوزيع سياراتها هوندا انتيجرا وهوندا ليجند بشرط ألا يقوم هؤلاء الموزعون بتوزيع أي سيارة أخرى. وقد كانت النتيجة عدم قدرة الموزعين على تغطية مصروفاتهم ببيع هذين النموذجين فقط من السيارات الأمر الذي أدى إلى انخفاض المبيعات بعد انسحابهم من عملية التوزيع. وعليه فلا توجد أي معادلة معينة يمكن من خلالها أن نحدد أفضل إستراتيجية توزيعية ولكن يوجد بعض العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد الإستراتيجية التوزيعية للمؤسسة والتي قد تساهم في الاختيار الجيد والسليم لها أهمها:[1]

1- معدل الطلب الكلي للسوق، ومعدل نمو هذا الطلب، فالقدرة على التنبؤ بالطلب ومعدلات نموه يمكن الشركة من تحديد نطاق السوق التي يجب تغطيتها من خلال استخدام بعض الموزعين، وكذلك العدد اللازم لتغطية كل منطقة من هذه المناطق.
2- كيفية قيام المستهلك باختيار المتاجر أو الموزعين، فالقاعدة العامة هي العمل على اختيار أولئك الوسطاء الذي يمكنهم تغطية كافة القطاعات السوقية المستهدفة بواسطة الشركة.
3- مزيج الموزعين وتجار التجزئة الموجود في السوق، فهناك موزعون وتجار يقدمون خط من الخدمات الكاملة وآخرون يقدمون بعض الخدمات المحدودة. ويجب على الشركة ألا تعتمد على نوع واحد منهما فقط في تغطية السوق لأن هذا النوع قد لا يكون كافيا لتحقيق درجة تغطية السوق المطلوبة.
4- الطاقة الخاصة بكل موزع أو تاجر تجزئة، فقبل أن تقرر الشركة إضافة أي موزع أو تاجر تجزئة جديد فإن عليها أن تستخدم كافة الوسائل الممكنة لزيادة إنتاجية الوسطاء الحاليين الموجودين في القناة.

خلاصة لما تقدم يعتبر تصميم إستراتيجية توزيعية للمؤسسة مهمة صعبة وذلك راجع للتغييرات والتطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة والتي تجعل من رسم إستراتيجية توزيعية عملية معقدة، ولا تتم إلا من خلال تحديد الحاجة إلى هذه الإستراتيجية والإلمام بأهم المحددات الواجب أخذها بعين الاعتبار من أجل الصياغة السليمة لهذه الإستراتيجية. وذلك باختيار الإستراتيجية الصحيحة لتغطية السوق

---

[1] – إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 332.

بالاعتماد على واحدة من ثلاث إستراتيجيات رئيسية في التوزيع هي: إستراتيجية التوزيع الشامل، الحصري والانتقائي، و التي لكل منها مزايا وعيوب وظروف معينة لاستخدامها قد يؤدي الاعتماد على أي منها إما إلى نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها أو فشلها في ذلك .

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على اختيار قنوات التوزيع

نظرا لأهمية إستراتيجية التوزيع في عملية تحقيق المؤسسة لأهدافها في الوصول إلى السوق المستهدف وخاصة فيما يتعلق باختيار قنوات التوزيع فإن اختيار أفضل هذه القنوات لغرض تسويق المنتجات في الأسواق يخضع لعدة عوامل وأغلب العناصر المؤثرة لا تخضع لسيطرة المؤسسة، لذا فإنه من الضروري دراستها وتحليلها وأخذها بعين الاعتبار عند اختيار القنوات. ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجاميع أساسية هي العوامل الداخلية للمؤسسة، العوامل المتعلقة بالوسطاء وأخيرا العوامل المتعلقة بالبيئة والسوق، سنحاول تفصيلها فيما يلي في هذا المبحث.

المطلب الأول: العوامل الداخلية للمؤسسة

على المؤسسة قبل اختيار القنوات التوزيعية دراسة الجانب الداخلي بتحليل للمتغيرات المتعلقة بإمكانيتها وسمات منتجاتها وعليه سيكون هذا المطلب مخصصا لسرد هذه العوامل وإيضاح تأثيرها على قرار اختيار قناة التوزيع.

الفرع الأول: العوامل المتعلقة بالمؤسسة

هي مجموعة العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار المتعلق باختيار القنوات التوزيعية والمتمثلة في إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية، خبرتها في تسويق المنتجات، مدى قدرتها على الرقابة والإشراف على منافذها التوزيعية، كما لمكونات مزيجها التسويقي أثر واضح على هذا القرار، وعليه وجب تحليل ودراسة هذه العناصر بدقة.

أولا: الإمكانات المادية:

إن قوة المركز المالي للمنظمة يساعدها على اختيار قناة توزيعية خاصة بها ... إذ تنتج وتبيع مباشرة والعكس صحيح فإن كانت قدرتها المالية ضعيفة فإنها لا تستطيع الوصول مباشرة إلى السوق المستهدف وبالتالي استخدام قنوات توزيعية طويلة (غير مباشرة)[1]. قد يفرض ذلك عليها أن تقوم باستخدام بعض الوسطاء الأقوياء في السوق، بل قد تضطر أحيانا إلى التنازل عن بعض مصادر قوتها لهؤلاء الوسطاء[2]. كمساعدتها في تمويل الكثير من نشاطات التوزيع فاعتماد المؤسسة المنتجة على

---

[1] – زكريا عزام وآخرون، <u>مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق</u>، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 319.

[2] – إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 318 و319.

الوسطاء يخفف عليها الأعباء المالية اللازمة لإتمام العملية التوزيعية، وعلى الرغم من أن ذلك العمل يجعل المؤسسة المنتجة تتفرغ للعملية الإنتاجية، تاركة التوزيع للغير. إلا أن ذلك يفقدها السيطرة على السوق ومتابعته والتعرف على مستهلكيها، وبصفة عامة يمكن القول بأنه كلما كانت موارد المؤسسة أكبر كلما كانت درجة سيطرتها على قنوات توزيعها والعكس صحيح[1].

ثانيا: سمعة وشهرة المؤسسة:

كلما كانت المنظمة تتمتع بسمعة وشهرة مرموقة داخل الأسواق ولديها علاقات طيبة تكون أكثر قدرة على اختيار قنوات التوزيع التي تتوافق مع ما ترغب به من الوسطاء[2].

ثالثا: الخبرة والقدرة الإدارية:

إن القيام بالعمليات التسويقية ليس سهلا بل يحتاج إلى الخبرات والقدرات الإدارية التي تضمن نجاح هذه العمليات ، فكلما كان المشروع قادرا على القيام بتأدية وظائفه التسويقية بكفاءة ونجاح أمكنه استخدام الطريق القصير، أما المشروعات التي لا يتوافر لديها الخبرة والقدرات الإدارية المؤهلة في تحقيق وتنفيذ وظائف التسويق بشكل يضمن ترويج السلعة فإنها تضطر إلى الاعتماد على الوسطاء[3].

رابعا: الرغبة في الرقابة على قنوات التوزيع:

تؤثر رغبة المؤسسة المنتجة في الرقابة على قنواتها التوزيعية على قرار اختيار هذه الأخيرة، فكلما كان لدى المنظمة القدرة على الرقابة على قنوات التوزيع تلجأ إلى القيام بالتوزيع مباشرة لضبط الأسعار وجودة المنتج والخدمات الموزعة بحيث عدم السماح للآخرين التدخل في سياستها السعرية والتوزيعية ولو كلفها ذلك كثيرا[4]. فكلما كانت القناة التوزيعية تشمل عدة أعضاء كلما أصبحت عملية الرقابة والسيطرة على هذه القناة أصعب.

---

[1] – نفس المرجع السابق، ص320

[2] – محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص 105.

[3] – محمد حافظ حجازي، **المقدمة في التسويق**، دار الوفاء، مصر، الطبعة الأولى،2005، ص 173.

[4] – زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 52.

خامسا: الخدمات المقدمة من البائعين:

يعتمد بعض المنتجين في قرار اختيار قناة التوزيع على قدراتهم التي من خلالها يستطيعون تأدية الوظائف التوزيعية المطلوبة من الوسطاء، فعلى سبيل المثال، عادة لا يميل تجار التجزئة إلى الشراء بكميات كبيرة من منتجات معينة ووضعها على الرفوف أو في المخازن ما لم يضمنوا قيام المنتجين بحملات ترويجية مكثفة على هذه المنتجات.

سادسا: المزيج التسويقي:

ويعتبر المزيج التسويقي أحد العناصر المؤثرة في اختيار قناة التوزيع، حيث أن القرارات الإستراتيجية في مجال التوزيع تكون مرتبطة بعناصر المزيج التسويقي المحدد من قبل الشركة، فاختيار حلقة توزيع ما يعني اختيار مستوى معين من الأسعار والتوضيب والتغليف وسياسة الخصم والترويج وشكل الخدمة المقدمة[1] .ويتأثر كذلك قرار التوزيع بإستراتيجية المزيج التسويقي الذي تتبعه المنظمة حتى يكون هناك توافق في استراتيجيات المزيج المستخدم . وكما أشرنا إليه سابقا، فعندما تقوم الشركة بصياغة إستراتيجيتها التسويقية فإنها يمكن أن تعطي (أو لا تعطي) أهمية وأولوية خاصة للتوزيع لكن مهما كان العنصر المفضل (أو الأهمية الكبيرة) في المزيج التسويقي يجب أن يكون متماسكا ومنسجما مع بقية القرارات[2].

مما سبق نستنتج أن إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية، خبرتها في تسويق المنتجات، مدى قدرتها على الرقابة والإشراف على منافذها التوزيعية، كما لمكونات مزيجها التسويقي أثر واضح على اختيار موزعيها.فتجار الجملة يفضلون التعامل مع المؤسسات ذات الإمكانيات و يسعون إلى العمل مع أهم المنتجين في المجال ذوي السمعة الجيدة لأن ذلك يكسبهم مكانة و يزيد من شهرتهم في السوق و قد يسهل من أداء الوظائف الموكلة إليهم .

الفرع الثاني: العوامل المتعلقة بالمنتج:

إن الاعتبارات المتعلقة بخصائص المنتج تؤثر تأثيرا مباشرا على الاختيار السليم لمنافذ التوزيع ويمكن اختصارها في النقاط التالية:

---

[1] – رضوان محمد العمر، مرجع سبق ذكره، ص 315.

[2] – رضوان محمد العمر، مرجع سبق ذكره، 515.

أولا: قيمة الوحدة:

كلما ارتفعت قيمة الوحدة الواحدة من المنتج المراد شراؤه أو بيعه كلما قصرت مسالك التوزيع لها كما هو معروف، وبالعكس كلما انخفضت قيمة الوحدة الواحدة من المنتج فإن مسالك التوزيع تمر بحلقات توزيعية قد تكون طويلة مثال السلع السهلة المثال[1] .

ثانيا: حجم ووزن الوحدة:

فكلما كان حجم السلعة كبيرا كلما اعتمد بيع هذه السلعة مباشرة من المنتج إلى المستهلك النهائي، وذلك بسبب تكاليف النقل والمناولة المرتفعة وأثرها على السعر النهائي ويختلف الحال بالنسبة للسلع صغيرة الحجم التي يترتب على توزيعها ومناولتها تكاليف أقل تمكن من استخدام الطريق الطويل[2].

ثالثا: القابلية للتلف:

إن بعض المنتجات تكون حساسة لظروف الطقس والنقل والخزن وبالتالي فإنها تتعرض للتلف السريع (مثل المنتجات الزراعية، منتجات الألبان، اللحوم ... الخ). الأمر الذي يتطلب اختيار مسالك توزيعية قصيرة لغرض توصيلها إلى المستهلك النهائي، وهذا يعني وجود وسطاء يتم اختيارهم وفقا لشروط محددة للخزن مثلا. أما إذا كانت طبيعة المنتج غير قابلة للتلف فإن مسالك التوزيع تصبح متنوعة وتأخذ أشكالا مختلفة يسمح للشركة المنتجة أن تكون أكثر مرونة في اختيار وسطائها[3].

رابعا: الطبيعة الفنية للمنتج:

إن المنتجات الصناعية ذات الخواص الفنية والتكنولوجية الخاصة فإنها على الأكثر تأخذ مسالك توزيعية مباشرة إلى المستخدم الصناعي على الأكثر، بينما يكون الوضع مختلفا فيما يتعلق بالسلع الاستهلاكية، فمثلا السلع سهلة المنال كالمواد الغذائية توزع بصورة مباشرة بينما سلع التسوق مثل الأجهزة الكهربائية قد تأخذ أكثر من مسلك توزيعي منها ما يكون مباشرا ومنها خلال حلقات التوزيع (غير المباشر) القصيرة[4].

---

[1] – حميد الطائي وآخرون، **الأسس العلمية للتسويق الحديث**، مرجع سبق ذكره، ص 268.

[2] – محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

[3]– حميد الطائي وآخرون، **الأسس العلمية للتسويق الحديث**، مرجع سبق ذكره، ص 268 .

[4] – نفس المرجع السابق، ص269

خامسا: مدى سعة خط الإنتاج:

كلما اتسع خط المنتجات كلما استطاع المنتج البيع مباشرة إلى تاجر التجزئة أما إذا كان ينتج نوع واحد من السلع فإن الصفقة ستكون قليلة إضافة إلى أن تاجر التجزئة يفضل الشراء من مصدر يجهزه بمجموعة كبيرة من السلع وعليه سيفضل التعامل مع تجار الجملة[1].

سادسا: المنتجات حسب الطلب:

كلما كان هناك توجه من المستهلك / المشتري للحصول على منتجات خاصة حسب الطلب فإن هذا سيؤدي إلى أن يتصل المستهلك / المشتري بالمنتج وبالتالي يتم استخدام قناة توزيعية مباشرة أما إذا كانت المنتجات النمطية (Standardized) فيتم استخدام قنوات غير مباشرة[2] .

سابعا: دورة حياة المنتج:

كما تطرقنا سابقا فإن هناك علاقة قوية بين دورة حياة المنتج والإستراتيجية التوزيعية المتبعة في المؤسسة فيتأثر قرار اختيار القنوات التوزيعية ويختلف باختلاف مراحل حياة المنتج، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): تأثير دورة حياة المنتج على الإستراتيجية التوزيعية

مراحل دورة حياة المنتج	الظهور	النمو	النضوج	الانحدار (التدهور)
إستراتيجية التوزيع	اختياري بسبب بنائه البطيء	مكثف، استخدام خصومات تجارية صغيرة	مكثف، مخططات تجارية مكثفة للحفاظ على المكانة	اختياري وزوال القنوات التوزيعية غير المربحة

المصدر: هاني حامد الضمور، **إدارة قنوات التوزيع** ، مرجع سبق ذكره، ص 304. بتصرف .

---

[1] – محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

[2] – زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 318.

يوضح الجدول كيف يمكن تكييف إستراتيجية التوزيع مع دورة حياة المنتج وعدد القنوات التوزيعية اللازمة لكل مرحلة منها. ففي مرحلة الظهور تعتمد المؤسسة على التوزيع الاختياري عادة ما يكون المنتج غير معروف يصعب تسويقه وقد لا يقبل به كل الموزعون، ثم في مرحلة النمو تكثف المؤسسة توزيعها من أجل زيادة الأرباح وجعل المنتج متاحا في السوق وبالوصول إلى مرحلة النضج تحاول المؤسسة إبقاء التوزيع مكثفا قدر الإمكان وأطول مدة ممكنة للمحافظة على مكانة منتجها .وعند بلوغ مرحلة الانحدار يكون عليها تقليل كثافة توزيعها وبالتالي التخلي عن القنوات غير المربحة لتعود إلى التوزيع الانتقائي مرة أخرى.

نستنتج أنه على المؤسسة قبل اتخاذ قرار القنوات التي ستعتمد عليها لتوزيع منتجاتها تحليل لمجموعة من العوامل المتعلقة بالمؤسسة نفسها، إمكانياتها البشرية والمادية، خبرتها، مزيجها التسويقي الذي يعتبر المحرك للعملية التنفيذية وشكل تنفيذي للأهداف التسويقية، ولعل من أهم هذه العناصر المنتج الذي يكون لسماته وخصائصه تأثير مباشر خاصة على طول القناة والوظائف التي تحتاج إلى أن يقوم بها الوسطاء.

المطلب الثاني: العوامل المتعلقة بالسوق والبيئة

على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات والعوامل الخارجية التي قد تؤثر بشكل مباشر على قرار اختيار قنوات التوزيع خاصة تلك المتعلقة بالسوق وخصائصه، والمستهلكين المحتملين لمنتجاتها (تفضيلاتهم ورغباتهم)، إضافة إلى العوامل البيئية ومدى تأثيرها على هذا القرار، وهذا ما سيشكل محتوى هذا المطلب.

الفرع الأول: العوامل المتعلقة بالسوق المستهدف:

هناك مجموعة من الاعتبارات المتعلقة بالسوق المستهدف والمستهلكين المحتملين والتي يجب مراعاتها في اختيار قنوات التوزيع، ونذكر منها:

أولا: نوع السوق:

وما إذا كان سوق المستهلك النهائي أم المشتري الصناعي إذ يختلف السلوك الشرائي الخاص بكل منهما مما يؤدي إلى اختلاف طرق التوزيع المناسبة لكل منهما فيناسب التوزيع غير المباشر المستهلك النهائي والتوزيع المباشر سوق المشتري الصناعي[1].

ثانيا: حجم السوق:

عندما تكون سوق سلعة ما كبيرة وواسعة كما هو الحال بالنسبة للسلع الاستهلاكية، فإن أكثر ما يناسبها الطريق الطويل لأن مهمة إيصال السلعة إلى السوق الواسعة الكبيرة تكون مسؤولية متاجر التجزئة على مختلف أنواعها.

أما إذا كانت سوق السلعة صغيرة ومحدودة لدرجة يمكن بيعها بالاتصال بالمستهلكين أو المستعملين الصناعيين كما هو الحال بالنسبة لبعض السلع الصناعية فإن اختيار الطريق القصير يكون الأفضل[2].

ثالثا: التركيز الجغرافي للسوق:

في حالة تمركز السكان في مناطق إنتاج السلعة فإن البيع المباشر يكون أكثر جدوى ويضمن الكفاءة التسويقية، ففي مصانع الغزل والنسيج في مدينة شانغهاي الصينية يكون تعامل المنتجين مع المستهلكين بالمباشر، ذلك أن مصانع النسيج في هذه المدينة تقع في قلب التواجد السكاني، ويجد المستهلك سهولة أكبر في هذا النوع من التعامل، علاوة على الوفرات المالية التي يحققها المنتجون والمستهلكون على حد السواء[3] .أما تناثر المستهلكين في مناطق مختلفة تجعل المنتج عاجزا عن الاتصال المباشر بالعملاء نظرا لكثرة مصاريف البيع التي تضطره إلى سلوك طريق توزيعي أطول وأكفأ[4].

رابعا: حجم الطلبية:

حيث يلاحظ أن زيادة حجم الطلبية من قبل تجار التجزئة قد تدفع المنتج إلى التعامل معهم مباشرة أما إذا كان حجم الطلبية لهؤلاء التجار صغيرا فإن المنتج يفضل التعامل مع تجار الجملة[5].

---

[1] – عصام الدين أمين أبو علفة، **التوزيع (المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات) – النظرية والتطبيق**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، الجزء الثاني، 2002، ص 25.

[2] – محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

[3] – بشير العلاق وقحطان العبدلي، **إدارة التسويق**، دار زهران للنشر، الأردن، 2006، ص 212.

[4] – محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

[5] – محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

خامسا: تفصيل المستهلك وسلوكه الشرائي:

تتأثر عملية اختيار القناة التوزيعية بعادات المستهلك / المشتري الصناعي الشرائية فبعض المستهلكين يرغبون بزيارة تجار التجزئة للشراء لمقارنة السلع والتعرف على الأنواع المختلفة الموجودة لديهم والبعض الآخر يفضل الشراء من تاجر الجملة أو من مندوب الشركة، فهذه العوامل تحدد اختيار الوسيلة المناسبة للوصول إلى السوق المستهدف[1].

سادسا: وقت الانتظار الذي يتحمله المستهلك:

فالمستهلك بالعادة لا يستطيع الانتظار ولهذا يجب على المنتج أن يختار قنوات توزيعية توصل السلعة بسرعة فائقة أما إذا كان المستهلك (المشتري الصناعي) على استعداد لانتظار المنتج كما هو الحال بالنسبة للسلع الخاصة / السلع التسويقية فإن المنتج قد يبيع مباشرة[2].

الفرع الثاني: العوامل المتعلقة بالبيئة:

كما هو معروف فإن للبيئة الخارجية التي يتعامل من خلالها المنتجون تأثير على قرار اختيار القنوات التوزيعية، ومن أهم متغيرات هذه البيئة نذكر:

أولا: العوامل الاقتصادية:

إن اقتصاد أي بلد قد يمر بمراحل متعددة من الدورة الاقتصادية، ففي حالة الركود مثلا يرغب المنتجون باختيار قنوات توزيعية قصيرة وغير مكلفة وبأقل خدمات ممكنة لتخفيض سعر المنتج على المستهلك أما إذا كان الوضع الاقتصادي في حالة انتعاش فإن هذا سيؤدي إلى اختيار قناة توزيعية تقدم أفضل الخدمات وبالتالي المستهلك لن يكون لديه حساسية نحو السعر[3]. ففي وجود انتعاش اقتصادي سيساعد المؤسسات على استخدام قنوات توزيع تتوفر على عدد كبير من الوسطاء حتى تتمكن من توفير المنتجات لأغلب الزبائن.

---

[1] – زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 316.

[2]– نظام موسى سويدان، **التسويق مفاهيم معاصرة**، دار الحامد، الأردن، 2006،ص128.

[3] – زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره ،ص 317 .

ثانيا: العوامل الديمغرافية والاجتماعية:

إن زيادة عدد السكان وزيادة الدخل تتطلبان توفير عدد كاف من الوسطاء في قنوات التوزيع حتى تتمكن الشركات من إيصال منتجاتها إلى الزبائن في أماكن مختلفة. أما تدني عدد السكان فهذا يتطلب استخدام قنوات قصيرة ومباشرة. كذلك فإن للظروف الاجتماعية تأثير كبير على قرار اختيار قنوات التوزيع فعلى سبيل المثال فإن ازدياد فرص العمل للزوجة جعلت الأسرة تركز على أيام محدودة في الأسبوع أو أوقات قليلة في اليوم للشراء والتسوق. وهذا ما يجعل بعض المحلات وخاصة محلات السوبرماركت تمدد ساعات عملها اليومية، أو تزيد من إمكانية تقديم خدماتها في عطلة نهاية الأسبوع من أجل تلبية رغبات الأسرة في الشراء ...[1] ولهذا نجد أن مدير التسويق في المؤسسة يضع نصب عينيه اعتبارات كهذه وبالتالي سيختار تلك القنوات التي تفي بمثل تلك الحاجات.

ثالثا: العوامل التكنولوجية:

إن التكنولوجيا تعد أكثر المتغيرات تأثيرا في التطور والتجديد حيث يلاحظ أن تجار الجملة والتجزئة بدؤوا استخدام الحاسبات الإلكترونية ذات التأثير الكبير على تطوير العمليات ودقتها، كذلك فإن اختراع الطائرات السريعة قد سهل من عملية الحصول على السلع بأسرع وقت ممكن، مما يقلل من تكاليف التخزين ... الخ. من ناحية أخرى فإن التطورات التكنولوجية مثلا في مجال البنوك مكنت من استخدام الماكينات الآلية في توزيع الخدمات البنكية[2]. ولذلك وجب عدم إغفال المتغيرات والتطورات التكنولوجية بل يجب أن تولى أهمية كبيرة عند اتخاذ قرار تصميم القنوات التوزيعية.

رابعا: العوامل التنافسية:

يتأثر تصميم قنوات التوزيع أيضا بدرجة استخدام المنافسين للأنواع المختلفة من القنوات، ففي بعض الصناعات يهدف المنتج إلى أن تتنافس منتجاته مع منتجات المنافسين في نفس المنفذ. فمنتجو الأغذية المحفوظة عادة ما يرغبون في عرض أصنافهم في مواجهة الأصناف المنافسة وهذا يعني استخدام نفس الوسيط، وفي بعض الصناعات الأخرى فإن المنافسين يستخدمون عددا كبيرا من الموزعين لتصريف منتجاتهم وقد تضطر عدة شركات إلى إتباع مثل هذه الطريقة وقد تحدد منافذ التسويق التي يستخدمها المنافسون أحيانا ما يرغب المنتج في تجنبه وليس ما يرغب في محاكاته، فقد

---

[1] – ناجي معلا و ورائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 266.

[2] – محمود الصحن ونبيلة عباس، __مبادئ التسويق__، مرجع سبق ذكره، ص 318.

تلجأ بعض شركات مستحضرات التجميل إلى عدم التنافس من خلال منافذ التوزيع وتستعيض عن ذلك بأسلوب البيع من الباب للباب[1]. وعلى العموم فعلى المؤسسة معرفة ما يتبعه المنافسون من استراتيجيات توزيعية وعليهم إما محاكاتها أو التفوق عليها.

خامسا: العوامل القانونية:

تؤثر النواحي القانونية أيضا على تصميم منافذ التسويق وذلك من خلال التشريعات والقدرات الإدارية والحكومية، فعلى سبيل المثال قد تمنع الدولة قيام بعض الاتفاقات بين منافذ التسويق التي من شأنها خلق حالة من الاحتكار[2]. كما أن بعض طرق التوزيع مثل التوزيع الانتقائي أو الحصري، وبعض المنتجات (الأدوية، التبغ ...) تخضع إلى قوانين خاصة[3].

تبين لنا أن قرار اختيار قنوات التوزيع يخضع لعدة قيود متعلقة بنوع السوق المستهدف حجمه، تفضيلات ورغبات المستهلكين المشكلين له، وأي تقصير في تحليل هذه المتغيرات قد يكون له أثر سلبي على فعالية هذه القنوات التوزيعية. كما وأن البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، التنافسية والقانونية تؤثر بشكل أو بآخر على تشكيل هذه القنوات وأدائها، مما يلزم على المؤسسة أن تكون يقظة على الدوام وترصد التغيرات الحاصلة في بيئتها والعمل على التكيف معها.

المطلب الثالث: العوامل المتعلقة بالوسطاء

إذا فرغنا من دراسة العوامل السابقة المؤثرة على قرار اختيار قنوات التوزيع، وقررنا اختيار قناة ما ينبغي الآن اختيار الموزع "الوسيط" الذي سيملأ المركز في هذه القناة، وهناك عدة اعتبارات تتعلق بالوسطاء والتي يتم من خلالها المفاضلة في اختيار من هم الأنسب وأكثر ملائمة لأهداف المؤسسة.

---

[1] – طاهر مرسي عطية، <u>أساسيات التسويق الحديث</u>، النسر الذهبي للطباعة، مصر، 2004، ص 357.

[2] – نفس المرجع السابق، ص 359.

[3] – Jaque Vigny, op– cit, p 117.

الفرع الأول: مدى جاهزية الوسطاء للانتساب للقناة التوزيعية

أولا: الخدمات المقدمة من طرف الوسطاء:

إن مستوى الخدمات التي يقدمها الوسطاء لخدمة سياسات الشركة المنتجة تلعب دورا هاما في اختيار قناة التوزيع. فكلما ساهم الوسيط في تقديم مستوى عال من الخدمات فإن الشركة المنتجة تميل إلى اختياره وسيطا لتوزيع منتجاتها والعكس صحيح[1]. ولكن على شرط أن لا تكون هذه الخدمات على حساب المنتج وسعره النهائي الذي يكون له أثر كبير في تقبله من طرف المستهلكين المحتملين.

ثانيا: مدى توفر الوسطاء المرغوب فيهم:

إن بعض الوسطاء يضعون شروطا قاسية للتعامل مع المنتجين بحكم مكانتهم الراقية في السوق أو التزاماتهم الكثيرة، وفي الغالب فإن الوسطاء البارعين قلة وقسم منهم له ولاء لمشروع أو مشروعات محددة وهم في هذه الحالة لا يرغبون التعامل مع منتجين جدد منافسين[2]. لذا على المؤسسة في حالة عدم الحصول على موزع جيد القيام بمجهود أكبر والبحث عن طرق توزيعية أخرى كالاعتماد مثلا على القناة التوزيعية المباشرة وتوزيع منتجاتها بنفسها.

ثالثا: سمعة الوسيط:

كلما كان الموزع قويا وذو سمعة جيدة في السوق فإن المنتج يرغب في اختياره لتوزيع منتجاته بينما إذا كان ضعيف في السوق وسمعته سيئة فإن ذلك يجعل المنتج يبتعد عنه ولا يختاره[3].

في بعض الأحيان نجد أن حرية المنتجين في اختيار قناة تسويق مقيدة وذلك لأنهم يتبعون سياسات تسويقية ليست مقبولة لدى بعض الوسطاء فبعض تجار التجزئة أو الجملة على سبيل المثال، يهتمون في التعامل مع منتجات خط معين إذا ضمنوا أن هذه المنتجات لن تكون معروضة لعدة مؤسسات منافسة لهم – على نفس مستوى التوزيع – ضمن المنطقة الجغرافية الموجودين فيها[4]. كما أنه قد لا يقبل بعض الوسطاء سياسات إعادة السلع أو عدم منح الائتمان اللازم في هذه الحالة يكون للمنتجين مجال ضيق في اختيار قنوات التوزيع، وعليهم الوصول إلى نوع من التراضي مع الوسطاء من أجل ضمان خدماتهم خاصة إذا كانوا ذوي مراكز قوة ومكانة في السوق.

---

[1] – حميد الطائي وآخرون، **الأسس العلمية للتسويق**، مرجع سبق ذكره، ص 270.

[2] – بشير العلاق وقحطان العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

[3] – زكريا عزام وآخرون، الأسس العلمية للتسويق، مرجع سبق ذكره، ص 316.

[4] – هاني حامد الضمور، **إدارة قنوات التوزيع**، مرجع سبق ذكره، ص 25.

رابعا: الربحية المتوقعة من كل قناة:

و المرتبطة بحجم المبيعات المتوقعة لكل قناة توزيعية فكل منظمة تبحث عن القناة التوزيعية التي يكون حجم مبيعاتها مرتفعا وبالتالي فإنها تتوقع أن تعطيها هذه القناة احتمالات مرتفعة لمبيعات منتجاتها[1]. كما يرتبط ذلك بالتكلفة المتوقعة لكل قناة فيلعب عامل الكلفة دورا مهما في اختيار قنوات التوزيع البديلة فالقناة التي تحقق كلفة أقل (ليس على حساب خدمة المنتج أو الخدمات المقدمة) تكون هي القناة المختارة، والعكس بالنسبة للقنوات ذات التكاليف العالية فإن اختيارها قد يكون في الحالات القصوى وفي حالة عدم وجود بديل مناسب لذلك[2].

الفرع الثاني: المنافسة بين القنوات الموجودة:

يمكن للمنافسة أن تأخذ عدة أشكال أهمها[3]:

- منافسة أفقية بين أعضاء القناة والموجودين عند نفس المستوى، فتجار التجزئة – مثلا – يتنافس كل منهم مع الآخر، وتجار الجملة يتنافسون فيما بينهم.
- منافسة عمودية بين أعضاء القناة والموجودين في مستويات مختلفة داخل القناة. فهناك منافسة بين تجار التجزئة وتجار الجملة،.
- منافسة بين القنوات، فقناة التوزيع المكونة من منتج وتجار تجزئة قد تتنافس مع قناة أخرى مكونة من منتج، وتجار جملة، وتجار تجزئة.

وقد تؤدي هذه المنافسة إلى اتخاذ قرارات تتعلق بعملية تغيير شكل قناة التوزيع أو تغيير عدد من الوسطاء داخل هذه القناة ،أما إذا كانت هذه الأخيرة تمارس نشاطها ولديها قنوات سابقة لا يجب إغفال تحليل مدى تأثيرها وتأثرها بالقنوات الجديدة المضافة (لمنتج جديد مثلا)، وذلك لاحتمال ظهور صراعات نتيجة لتعارض المصالح بين الأعضاء وسنتطرق لذلك لاحقا في الفصل القادم.

ويتضح لنا مما سبق أن الوسطاء والممثلون في بحثنا هذا بتجار الجملة يختلفون في قدراتهم على أداء بعض الوظائف فمنهم من يقدم خدمات كاملة و آخرون ذوو خدمات محدودة وكلما كان مستوى الخدمات عال ازداد احتمال الاعتماد على التاجر و بالمقابل ، وفي ذات الوقت فإنهم يختلفون في

---

1 –4 – حميد الطائي وآخرون، **الأسس العلمية للتسويق**، مرجع سبق ذكره، ص 270.

3– Jean Jaque Lambin et d'autres, Op-cit,p 517 et 518.

مطالبهم وكذا مواقفهم من المنتجين فبعضهم أقوياء و ذو و سمعة جيدة في السوق و قد يضعون شروطا قاسية للتعامل مع المنتجين وعلى هؤلاء الوصول إلى نوع من التراضي معهم من أجل ضمان خدماتهم خاصة إذا كانوا ذوي مراكز قوة ومكانة في السوق ، كما أن حجم مبيعات كل واحد والتكلفة المترتبة عن التعامل معه، إضافة إلى الاختلافات السلوكية نتيجة لتعارض المصالح بين الأعضاء يؤثر على التصميم الجيد للقنوات التوزيعية، ولهذا فإن كل هذه الاعتبارات تعد ذات أهمية عند اتخاذ قرار اختيار أعضاء القنوات التوزيعية التي تستعملها المؤسسة المنتجة.

ونخلص القول من مجمل هذه العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة في قرار اختيار قنوات التوزيع، و أن هذا القرار لا يرتبط بجانب واحد بل يجب اعتبارها مجموعة متكاملة والتعامل معها على هذا الأساس وليس كل عامل على حدا. فعملية التوزيع لا تنحصر في داخل المؤسسة ولا في التعامل مع طرف معين كالوسطاء، بل تعني تعامل متعدد الأطراف يستلزم على المؤسسة دراسة هذه العوامل بشكل دقيق لتحقيق النجاح لأهدافها.

المبحث الثالث: قرارات تصميم قنوات التوزيع

بعد الاختيار السليم لإستراتيجية التوزيع التي ستعتمدها المؤسسة المنتجة وبعد التحليل الدقيق لكل العوامل التي قد تؤثر بشكل أو بآخر على القنوات التوزيعية، سنخصص هذا المبحث لكيفية تصميم قنوات التوزيع، حيث نعرض خطوات أو مراحل التصميم ابتداء من تحديد حاجات المستهلك من هذه القنوات وأهداف التوزيع، ثم تحديد بدائل قنوات التوزيع بما تشمل من تحديد نوع وعدد الموزعين حتى تحديد مسؤوليات أعضاء القناة، وصولا إلى معايير تقييم بدائل قنوات التوزيع المتمثلة في المعايير الاقتصادية والسيطرة والتكيف.

المطلب الأول: تحليل حاجات المستهلكين من زاوية أهداف القناة التوزيعية

إن نقطة البداية في تصميم قنوات التوزيع المترجمة للإستراتيجية التوزيعية للمؤسسة المنتجة هي تحليل احتياجات المستهلكين المشكلين للسوق المستهدف، وتلي هذه الخطوة التحديد الدقيق لأهداف القنوات لمقابلة هذه الاحتياجات بشكل فعال.

الفرع الأول: تحليل حاجات المستهلكين:

تعتبر قنوات التوزيع جزء من شبكة عمل متكامل تهدف إلى توصيل القيمة للمستهلك. ويساهم كل عضو من أعضاء القناة في إضافة جزء من القيمة الكلية التي يتم تقديمها للمستهلك، وبالتالي يبدأ العمل المتعلق بتصميم قناة التوزيع بتحديد ما يحتاجه المستهلكون المستهدفون* من هذه القناة، ويمكن تحديد تلك الحاجات من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة مثل:

- هل يحتاج المستهلكون أن يقوموا بالشراء في الأماكن القريبة لهم أم أنهم على استعداد لقطع مسافات طويلة للحصول على المنتج من المراكز الرئيسية التي يباع فيها ؟
- هل يفضل هؤلاء المستهلكون الشراء بصورة شخصية من رجال البيع ؟ أم يفضلون الشراء عبر التلفون ؟ أو من خلال البريد ؟ أو عبر الانترنت ؟
- هل يرغب المستهلكون في توفير تشكيلة واسعة من المنتجات في متجر البيع أم يفضلون التعامل مع المتاجر المتخصصة في أنواع محددة من المنتجات ؟

---

* - المطلوب في تصميم قناة التوزيع التعرف على القطاع السوقي الذي تنوي بيع السلعة له، أين يعيشون وكم عددهم؟ ولحسن الحظ مثل هذه المعلومات هي نفسها مطلوبة في تصميم وخطط الترويج والتسعير ولعل أهم جزء من المعلومات من وجه نظر خطط التوزيع هو الخاص بأماكن إقامة المستهليكين، مقتبس من محمد صادق عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص 382.

• هل يهتم المستهلكون بالحصول على خدمات إضافية عند الشراء (مثل التوصيل والائتمان، والصيانة والإصلاح) أم أنهم على استعداد لطلب هذه الخدمات من أماكن أخرى.[1] فكلما كان التسليم أسرع، وكلما ازداد حجم التشكيلات المقدمة وكلما قدمت خدمات إضافية كلما ازداد مستوى خدمة القناة وقد لا يمكن تقديم التسليم الأسرع، والتشكيلات الأكبر ومعظم الخدمات، أولا يكون عمليا. ويمكن ألا يكون لدى الشركة وأعضاء قناتها الموارد اللازمة لتقديم كل الخدمات المرغوب فيها، كما أن تقديم مستويات أعلى من الخدمة ينتج عنه تكاليف أعلى للقناة وأسعار أعلى للمستهلكين ويجب أن توازن الشركة بين احتياجات المستهلك وليس فقط مقابل جدوى وتكاليف تلبية هذه الاحتياجات، وإنما مقابل تفضيل المستهلك للسعر أيضا ويظهر نجاح تجارة تجزئة التخفيضات أن العملاء عادة ما يقبلوا مستويات خدمة أقل و أسعار أقل[2].

الفرع الثاني: تحديد أهداف قناة التوزيع:

يلي التحليل الدقيق لاحتياجات المستهلكين تحديد الأهداف الدقيقة المتبعة في إستراتيجية التوزيع لمقابلة حاجات السوق المستهدف حيث تحدد الشركات أهداف قنوات تسويقها بالنسبة إلى مستويات خدمة العميل المستهدف، وعادة يمكن للشركة أن تعرف عدة قطاعات تريد مستويات مختلفة من الخدمة ويجب أن تحدد الشركة أي القطاعات ستخدمها، وأفضل قنوات تستخدمها في كل حالة، وفي كل قطاع تريد الشركة أن تدني إجمالي تكلفة القناة لتحقيق متطلبات العميل[3].

كما تتأثر أهداف المؤسسة في مجال التوزيع بطبيعة المؤسسة نفسها، منتجاتها، وسطائها، منافسيها وبيئتها وذلك حسب ما وضحناه في المبحث السابق. وفيما يلي بعض الأمثلة عن الأهداف الممكن تحديدها لقنوات التوزيع حسب ظروف المؤسسة وحسب عناصر البرنامج التسويقي الذي ستنفذه وأهمها:[4]

– النمو في المبيعات عن طريق التوزيع في أسواق جديدة، داخل الدولة أو خارجها، ولكنه لم يسبق للشركة التوزيع فيها، وقد يعني الهدف التوزيع لعملاء جدد أو قطاعات سوقية معينة لم يسبق التعامل معها.

---

[1] – عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 443.

[2] – فيليب كوتلر وجاري أرمسترونغ، **أساسيات التسويق**، تعريب د. م سرور علي وابراهيم سرور، مرجع سبق ذكره، ص 700.

[3] – نفس المرجع السابق، ص 701.

[4] – صديق محمد عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص 366 و367.بتصرف.

- تحسين أو الاحتفاظ بمستوى نصيب الشركة من السوق عن طريق قنوات التوزيع القائمة وقد يتطلب الاحتفاظ بمركز تنافسي معين ومنع التدهور الضغط لزيادة تدفق السلع خلال قنوات التوزيع الحالية و قد تكون مهمة صعبة ، فبعض الموزعين يعمل في وضع يقرب من استغلال طاقته الكاملة وبالتالي لا يمكنه زيادة نصيبه بدون مساعدة من الشركة، والبعض الآخر قد لا تتوفر لديه الحوافز لمضاعفة جهوده نيابة عن الشركة وهذا ما ينطبق على بعض تجار الجملة، فمثل هؤلاء الموزعين يجب أن تعطى لهم المساعدة أو توفر لهم الحوافر الكافية حتى لا يعوقوا الزيادة المطلوبة في المبيعات.

- رفع كفاءة نظام التوزيع، فنظام التوزيع عبارة عن كل معقد مترابط الأجزاء، وتتدفق الأموال والمواد والأفراد والمعلومات إلى الأمام وإلى الخلف في خلال أجزاء ذلك النظام، وتلك التدفقات هي التي تربط أجزاء النظام، وسوف تتوقف فعالية وكفاءة القناة على الجهد المبذول لضمان استمرار هذه التدفقات وعلى النتائج التسويقية المحققة، وقد تتعلق أهداف القنوات بواحد أو أكثر من هذه التدفقات وعلى وجه الخصوص تدفق السلع والمعلومات إذ كثيرا ما تحدث الاختناقات في تدفق السلع أو في تدفق المعلومات مما يحد من فعالية الجهد التسويقي وبالتالي يصبح الهدف هو إدارة تلك الاختناقات بغية رفع كفاءة نظام التوزيع.

ويمكن إعطاء أمثلة عدة وممكنة لأهداف قنوات التوزيع التي تعد ركيزة أساسية في تصميم إستراتيجية التوزيع.إذ ينبثق شكل القناة من وظيفتها، والوظيفة تحدد بالأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وبالتالي فالأهداف هي التي تحدد النشاط.[1]. وهذا ما يبين لنا أهمية تحديد الأهداف قبل الانتقال إلى أي عمل بصدد تصميم هيكل التوزيع أو رسم خطة التوزيع. ولا بد أن يقوم مدير التوزيع بتحديد أهداف قنوات التوزيع ومراجعتها بشكل مستمر لمعرفة مدى تطابقها مع أهداف التسويق نظرا للتكامل بين عناصر المزيج التسويقي واشتراك هذا المزيج في أكثر من وظيفة مثلا أهداف الترويج وقنوات التوزيع في خلق الطلب وإثارته[2].

تبين لنا أن العمل المتعلق بتصميم قناة التوزيع يبدأ بتحديد ما يحتاجه المستهلكون المستهدفون، كما يجب أن توازن المؤسسة بين احتياجات المستهلك، جدوى وتكاليف تلبية هذه الاحتياجات، وكذا تفضيله للسعر، و تكمن ثاني خطوة في تحديد الأهداف الدقيقة المتبعة في إستراتيجية التوزيع لمقابلة حاجاتهم(المستهلكين). ومن الضروري أن تحدد الشركة القطاعات التي ستخدمها، وأفضل القنوات في كل قطاع .

---

[1] –[2] – نفس المرجع السابق، ص 367.

المطلب الثاني: تحديد البدائل الرئيسية لقنوات التوزيع.

بعد أن تحدد المؤسسة وبشكل دقيق الأهداف التي تنتظر تحقيقها من قناة التوزيع يجب أن تحدد من بين البدائل الموجودة في السوق القنوات المتوافقة مع هذه الأهداف ويتم ذلك من خلال تحديد نوع الوسطاء الذين ترغب في التعامل معهم وكذلك العدد الذي يجب لتحقيق درجة التغطية السوقية المطلوبة، وكذلك تبيان مسؤولية كل عضو في القناة في أنشطة التوزيع.

الفرع الأول: نوع وعدد الوسطاء:

على المؤسسة حصر وتحديد أعضاء القناة المتاحين لتأدية المهام المطلوبة من القناة ووجب عليها تحديد عددهم المستخدم عند كل مستوى وذلك انطلاقا من درجة التغطية التي تصبو إليها.

أولا: أنواع الوسطاء:

ليس من السهل الإجابة على السؤال: ما نوع الوسطاء الواجب استخدامهم ؟ فيمكن تصور مثلا أنواع تجارة التجزئة التي يمكن لها بيع معجون الأسنان من خلال إدراك كم الاحتمالات الموجودة والخصائص المختلفة لكل وسيط محتمل، ويمكن استعراض مجموعة من البدائل المختلفة من الوسطاء الذي يمكن للمؤسسة استخدامهم والاعتماد عليهم نذكر منهم:[1]

أ- **القوة البيعية للشركة:** وهذه القوة تكون من رجال البيع الذين تعتمد عليهم الشركة لتوزيع منتجاتها بشكل مباشر إلى المستهلكين، وهناك نوعان من القوى البيعية التي يمكن للشركة استخدامها:

- **القوى البيعية الخارجية:** وهي القوى التي تعمل في المناطق والأماكن التي قامت الشركة بفتح فروع بيعية داخلها.
- **القوى البيعية الداخلية:** وهي القوى التي تعمل داخل الشركة تسهم في تحقيق المبيعات أما من خلال الاتصال الشخصي بالعملاء أو من خلال التلفون أو أي وسيلة اتصال أخرى.

ب- **وكلاء المنتج:** وهم شركات مستقلة تقوم القوى البيعية داخلها بتوزيع وبيع مجموعة من المنتجات ذات ارتباط ببعضها البعض، تخص عدد من الشركات التي تعمل في دول أو صناعات مختلفة.

---

[1]- عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص446و 447.

ج- **الموزعون الصناعيون:** وهم عبارة عن الموزعين الذين يعملون في دول أو صناعات مختلفة ويقومون بشراء المنتجات من الشركات المصنعة ثم يقومون بإعادة بيعها للمستهلكين في الأسواق المختلفة، وتقوم الشركات المنتجة بإعطائهم حق توزيع حصري وهوامش ربح جيدة، كما تسهم في تدريبهم على بيع منتجات بشكل مميز بالإضافة إلى تقديمها لبعض المساعدات الترويجية لهم لتفضيل النشاط البيعي لهم .

وبالإضافة إلى البدائل السابقة للوسائط الذين يمكن أن تعتمد الشركات المنتجة عليهم هناك أيضا تجار الجملة وتجار التجزئة، السماسرة وغيرهم ممن تطرقنا إليهم في الفصل الأول، يمكن أن يساهموا أيضا بشكل فعال في أنشطة التوزيع الخاصة بمنتجات تلك المؤسسات،والنقطة ذات الأهمية الكبرى فيما يتعلق بنوع الوسطاء المعتمد عليهم لتشكيل قناة التوزيع هي تلك المتعلقة بالملكية وتتعلق بما إذا كانت المؤسسة المنتجة تحتاج إلى تملك المؤسسات المسوقة لمنتجاتها بالكامل أو أجزاء منها لضمان توفير المستويات المطلوبة من الخدمة، ومن هذا المنطق فإن البدائل التي تستطيع من خلالها المؤسسة المنتجة المفاضلة بينها تتمثل فيما يلي:[1]

- الاعتماد على الوسائط المستقلين.
- اللجوء إلى التكامل الرأسي لوظائف الإنتاج والجملة والتجزئة، والشكل الموالي يبين أوجه الاختلاف بين الطريقتين كما يلي:

---

[1]- عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره ، ص 120، بتصرف.

الشكل رقم (05): أهم الخصائص المرتبطة بكل من الاعتماد على الموزعين المستقلين والتكامل الرأسي لوظائف الإنتاج والجملة والتجزئة

الاعتماد على الموزعين المستقلين	التكامل الرأسي لوظائف الإنتاج والجملة والتجزئة
1- أكثر صعوبة من الناحية الإدارية مقارنة بامتلاك المنتج لنظامه الخاص به بالكامل وذلك بسبب تنوع وتعارض الأهداف والتوقعات.	1- تحقيق السيطرة والرقابة على المنشأة من خلال التخطيط ورصد التصرفات.
2- تقترن به مشاكل الرقابة والتنسيق.	2- وسيلة فعالة لضمان درجة عالية من التنسيق وتكامل المجهودات.
3- يسمح لكل من المنتج والوسيط بالتركيز على الأنشطة المرتبطة بمجال خبرته وبالتالي ظهور فوائد التخصص.	3- غالبا ما يكون مرتفع التكلفة.
4- غالبا ما تكون التكلفة الكلية للتوزيع أقل مقارنة بنظام التكامل.	4- قد يؤدي إلى عدم المرونة و البيروقراطية.

المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، **التوزيع (المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات) النظرية والتطبيق**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، الجزء الثاني، ص 121.

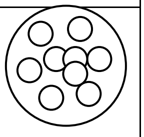
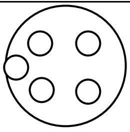
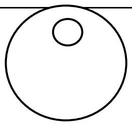
إذن فالتكامل الرأسي لوظائف الإنتاج والجملة والتجزئة يمنح المؤسسة مجالا اكبر للرقابة و يضمن لها درجة معتبرة من التنسيق إلا انه عادة ما يزيد من التكلفة و قد يقود إلى انخفاض أداءها عن طريق الممارسات البيروقراطية لمتخذي القرار، في حين أن كل هذه المعوقات قد يتم تخطيها باللجوء إلى تجار جملة و تجزئة مستقلين عن المؤسسة يتمتعون بخبرة و تخصص في الوظائف التي يؤدونها بشكل يقلل من التكلفة و هذا ما قد يؤدي إلى صعوبة السيطرة على أعضاء القناة .وعليه فللاختيار بين الطريقتين يمكن الاسترشاد بعدد من العوامل كخصائص كل من المؤسسة، المنتجات، العمليات وكذا المتغيرات البيئية.

ثانيا: عدد الوسائط:

يتم اتخاذ القرار الخاص بعدد الوسطاء (سواء تجار تجزئة أو جملة أو غيرهم من الأنواع السابق ذكرها) حسب التغطية المطلوبة و المعرفة على أنها " عدد المنافذ البيع المطلوب وجودها في منطقة جغرافية معينة ونوع مهامها في الوظائف التسويقية لتلبية احتياجات العملاء الحاليين والمرتقبين بدرجة كافية"[1]. وهذا حسب الإستراتيجية التوزيعية المتبعة ويمكن التفرقة بين ثلاث إستراتيجيات بديلة هي:

- إستراتيجية التوزيع المكثف: تعني إتاحة المنتجات في أكبر عدد ممكن من نقاط البيع.
- إستراتيجية التوزيع الانتقائي: أي وجود المنتجات في عدد من محدود ومنتقى من نقاط البيع في منطقة جغرافية معينة.
- استراتيجية التوزيع الحصري: يكون المنتج متاحا في نقطة بيع واحدة في منطقة معينة، وقد تطرقنا الى هذه الاستراتيجيات في المبحث الأول بشيء من التفصيل، وللتذكير فان الجدول التالي سيقدم بشكل مختصر مقارنة لأهم أوجه الاختلاف بينها.

الجدول رقم (06): مقارنة لأهم أوجه الاختلاف بين درجات التغطية

	INTENSIVE	SELECTIVE	EXCLUSIVE
استراتيجية التوزيع	 الشامل	 الإنتقائي	 الوحيد
التغطية	أعلى تغطية	محدودة	وحيد
عدد المنافذ	توجد المنتجات في كل مكان.	عدد محدود من الأشخاص في منطقة جغرافية واحدة	شخص واحد في منطقة جغرافية واحدة
السلع المناسبة للسيطرة	المياه الغازية قليلة من قبل المؤسسات المنتجة	الأدوات الكهربائية المنزلية قدر محدود من السيطرة من قبل المؤسسات المنتجة	الساعات الفاخرة أقصى درجة سيطرة من قبل المؤسسات المنتجة.

المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 28. بتصرف.

[1]– عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص115.

الملاحظ أن اختيار التوزيع المكثف عادة ما يصاحبه فقدان المؤسسة المنتجة للسيطرة و الرقابة على قنواتها التوزيعية ومن ناحية أخرى فإن التوزيع الوحيد (الحصري) يضمن رقابة أكبر من خلال تحديد الأدوار بشكل دقيق خاضع لاتفاقية مبرمة بين المؤسسة المنتجة وموزعيها توضع فيها الحقوق والالتزامات للطرفين مع التضحية بتغطية السوق، لذا فإن المؤسسات غالبا ما تعتمد على التوزيع الانتقائي لأنه يعطي تغطية مقبولة ويمكن للمؤسسة الرقابة ولو بشكل محدود على قنواتها التوزيعية.

وإذا تقرر في الخطوات السابقة التعامل مع تجار الجملة فإنه يلزم تحديد عدد متاجر الجملة وهذا يتوقف على عدة متغيرات مثل[1]:

- عدد متاجر التجزئة التي سوف تقدم المنتج موضوع الدراسة.
- المنطقة التي سوف تغطيها منتجاتنا/ أو السوق الذي سوف نتعامل معه.

- قدرة متاجر الجملة وإمكانياتها على التوزيع و الانتشار. ويمكن إيجاد العدد المناسبة لتجار الجملة كما يلي[2]:

$$\text{العدد المناسب لتجار الجملة} = \frac{\text{عدد تجار التجزئة}}{\text{العدد المتوسط الذي يمكن لتاجر الجملة اقتصاديا التعامل معه}}$$

ولكن على المؤسسة المنتجة أن تكون مرنة في هذا التحديد حسب الظروف فقد تضطر إلى تخفيض عدد تجار الجملة لتحقيق كل منهم حجم مربح، بما معناه أنه يجب التوفيق بين وجهة نظر المؤسسة المنتجة وحاجات تجار الجملة.

الفرع الثاني: تحديد مسؤوليات أعضاء قنوات التوزيع:

يجب على المنتج أن يحدد الشروط والمسؤوليات التي يتحملها كل عضو في القناة ولا تخرج هذه المسؤوليات عن الاتفاقات التي تتم بين المؤسسة المنتجة وسلسلة الوسطاء الذين يوافقون على شروط التعامل معها وتشمل هذه الموافقة على ما يلي:

---

[1] - أحمد جبر، مرجع سبق ذكره، ص 245.

[2] - نفس المرجع السابق، ص 246.

أولا: سياسات التسعير:

تعتبر هذه السياسة من أهم الموضوعات التي يجب الاتفاق عليها فعلى المنتج أن يحدد في العادة السعر النهائي للسلعة ويعطي الموزع خصم، وقد يترك المنتج للموزع حرية تحديد السعر النهائي للسلعة، وفي كل الأحوال فان هذه السياسة تحدد بالاتفاق مع المنتج نظرا لأهمية عنصر السعر لكل منهما[1].

ثانيا: شروط البيع والدفع:

يقوم المنتج بتحديد سياساته فيما يتعلق بشروط البيع مثل كميات المبيعات والخصومات التي تمنح وطريقة الدفع والائتمان في ضوء متغيرات كثيرة مثل قدرة الموزع وكفاءته، ظروف المنافسة وإمكانات المنتج نفسه[2].فبعض المنتجين يقدمون مزايا خاصة لأهم تجار الجملة الموزعين لمنتجاتهم كتمديد آجال التسديد و منح خصومات معتبرة لقاء الجهد المبذول و الكفاءة العالية في التوزيع .

ثالثا: المناطق البيعية:

إذ يحدد المنتجون للوسطاء المناطق البيعية التي يحق للموزع البيع فيها ولا يجوز تجاوزها[3].

رابعا: تحديد الخدمات المتبادلة:

حيث يحدد المنتجين الشروط التعامل بين الطرفين ، ففي حالة منح الامتياز مثلا قامت ماكدونالدز بمنح الامتياز بمعنى ترويج، نظام حفظ السجلات، تدريب الموظفين، ومساعدات إدارية وتقنية وبالمقابل قدم ممنوح الامتياز خدمة متميزة للمستهلك، المحافظة على الاسم التجاري، التعاون مع مانح الامتياز بشكر تام ... الخ.

و خلاصة لما تقدم على المؤسسة حصر وتحديد مختلف الوسطاء المتوفرين للقيام بالوظائف المطلوبة من أعضاء القناة ، ثم عليها تحديد عدد الوسطاء المستخدم عند كل مستوى وذلك انطلاقا من درجة التغطية التي تصبو إليها. فمسؤولية عضو القناة التوزيعية معرفة بمنطقة عمله وفي نفس الوقت يجب تحديد نوعية وطبيعة الخدمات والواجبات المتبادلة مع الأطراف الأخرى المشكلة للقناة

---

[1]– احمد جبر، مرجع سبق ذكره، ص 240.

[2]– نفس المرجع السابق، ص241.

[3]– زكرياء عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 321.بتصرف.

تحديدا دقيقا، الأمر الذي سينعكس أكيد على كل من المؤسسة المنتجة وأعضاء القناة بشكل كفؤ وفعال يخدم الجميع على حد السواء.

المطلب الثالث: تقييم بدائل قنوات التوزيع المتاحة

بعد قيام المؤسسة بتحديد عدد من بدائل قنوات التوزيع السؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يمكن أن تتوصل هذه المؤسسة إلى اختيار رشيد للوسطاء المراد استخدامهم؟ حيث يعتبر اختيار الشريك هو المحك الأخير للنجاح أو فشل توزيع المنتجات فكل الخطوات السابقة تصبح عديمة الجدوى، إذا لم تتوفر الأطراف المناسبة التي تستطيع تنفيذها، وإذا أرادت المؤسسة اختيار البديل الذي يحقق أهدافها بشكل أفضل يجب تقييم كل بديل مقابل معايير اقتصادية، سيطرة وتكيف.

الفرع الأول: المعيار الاقتصادي

إن كل قناة توزيعية يمكن أن تحقق مستوى معين من المبيعات والتكاليف، في هذه الحالة يقوم المنتج بمفاضلة بين البيع من خلال رجال بيع تابعين له أو من خلال الاعتماد على شبكة من الوسطاء إلا أن المنتج يفضل دائما الوسيط الذي تكون مؤشرات مبيعاته عالية نتيجة لإقبال المستهلكين عليه ويفضلونه بسبب طريقة تعامله، عرضه للمنتجات، تعامله مع تشكيلة واسعة من المنتجات العائدة لعدد من المنتجين، أو بسبب علاقاته الطيبة والواسعة في الأسواق والتوسع من علاقة رجال التابعين للمنتج[1]، وضمن هذا الاتجاه فهناك طريقتين للمفاضلة بين بدائل قنوات التوزيع:

أولا: نقطة التعادل:

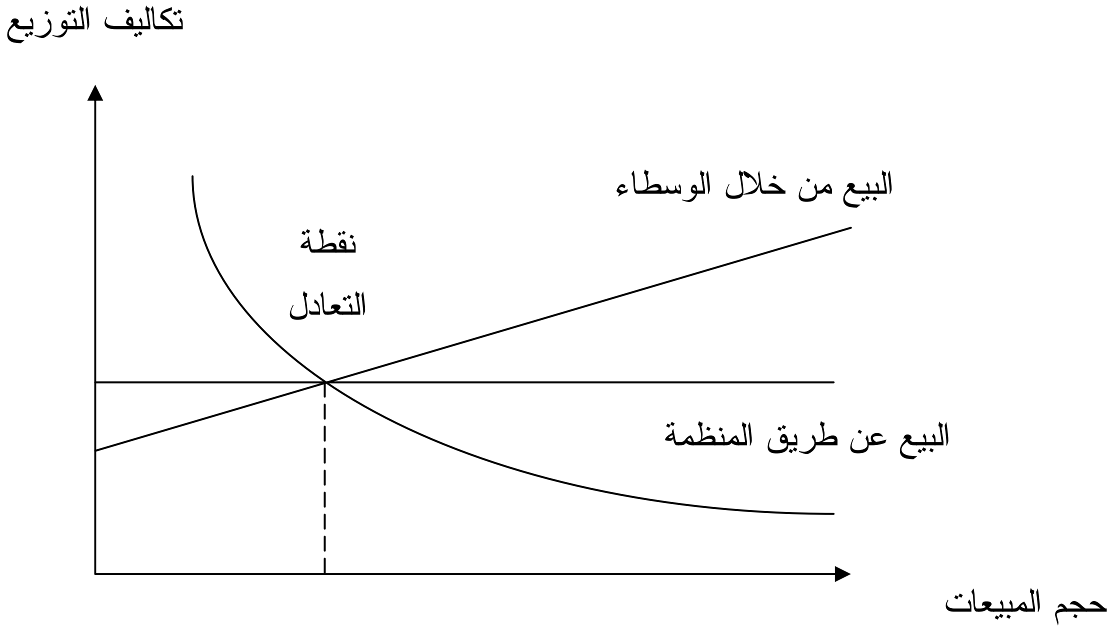
وهي عملية تقدير كلفة المبيعات من كل قناة، ثم إيجاد نقطة التعادل أي عندما يتحقق حجم المبيعات الذي تتساوى عنده تكاليف لكلا القناتين ومن تلك النقطة يمكن اختيار القناة الأفضل"[2]. والشكل التالي يوضح مثال عن مقارنة بين قناتين مختلفتين الأولى تعتمد فيها المؤسسة على إمكانياتها الخاصة في التوزيع ، والثانية تلجا إلى البيع من خلال الوسطاء كمايلي :

---

[1] – محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص 396.

[2] – هاني حامد الضمور، **إدارة قنوات التوزيع**، مرجع سبق ذكره، ص 92.

الشكل رقم(18): نقطة التعادل للمفاضلة بين قنوات التوزيع



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص 396 .

الملاحظ في هذه الحالة أن تكلفة استخدام الوسطاء تكون أقل من بناء وتدريب رجال البيع التابعين للمؤسسة المنتجة لكن تكلفة الوسطاء ترتفع بزيادة حجم المبيعات(علاقة طردية)، وهذا ناتج عن ارتفاع نسب العمولات التي يتقاضاها هؤلاء كلما زاد مستوى المبيعات، ولذلك فيفضل الاعتماد على الوسطاء في بيع كمية المنتجات التي تقل عن نقطة التعادل وما زاد عن ذلك الحجم فيستخدم فيه رجال البيع لدى المؤسسة.

ثانيا: طريقة العائد على الاستثمار: تعتبر هذه الطريقة الأكثر استخداما في المفاضلة بين قنوات التوزيع التي ترغب المؤسسة اعتمادها استنادا لما تحققه من عائد على الاستثمار، وتتم هذه الطريقة وفق المعادلة التالية:[1]

$$Ri = \frac{Si - Ci}{Ci}$$

حيث أن:

Ri :العائد على الاستثمار المرتبط بالقناة i.

Si :المبيعات المتوقعة للقناة i.

Ci: الكلفة المتوقعة للقناة i.

وعليه تختار المؤسسة القناة التي تحقق لها أكبر عائد على الاستثمار*.

[1]– محمود جاسم محمد الصميدعي، **التسويق**، دار الحامد، الأردن،2007 ص251.

وعليه فإن القناة الأفضل حسب المعيار الاقتصادي ليست تلك التي تحقق أكبر مبيعات أو تلك الأقل تكلفة ولكن القناة الأفضل هي التي تحقق لها ربحية، وعلى الرغم من أن التحليل يبدأ بتقدير المبيعات التي يمكن لكل نظام تحقيقها إلا أن الفيصل يكون في العادة لتقديرات الأرباح التي يمكن أن يقدمها كل نظام في العادة[1]. فإذا كانت المؤسسة بصدد اختيار تجار الجملة فان أول ما قد يتبادر إلى الذهن هو المبيعات التي يمكن لهؤلاء تحقيقها لكن محاولة معرفة ربحية كل واحد تعد من أصعب الأمور خاصة للتكتم الشديد حول هذا النوع من المعلومات خوفا من المنافسة و غيرها من الأسباب فقد تكتفي المؤسسة برقم تقريبي للمبيعات التي يمكن أن يحققها تاجر الجملة .

الفرع الثاني: معيار السيطرة:

إن عملية المفاضلة تأخذ بنظر الاعتبار درجة السيطرة والتحكم التي يمكن للمنتج ممارستها على أعضاء قنوات التوزيع، فبشكل عام يرافق عمل أعضاء القناة مشاكل بخصوص السيطرة والرقابة بسبب أن القسم الأعظم منهم منظمات مستقلة تسعى إلى تعظيم أرباحهم وبالتالي فإنهم يهتمون بأكبر المستهلكين الذين يعتبرون الأكثر أهمية (قيمة العميل) من خلال التشكيلة التي يقومون بشرائها بدلا من الاهتمام بتشكيلة أو منتجات منتج معين، من ناحية أخرى قد لا يقوم عضو القناة باستخدام المواد الترويجية بشكل فعال أو التعامل بكفاءة مع التفاصيل الفنية للمنتج[2].

وهناك مجموعة من الأسئلة الصعبة التي تواجه ورجل التسويق عند اختيار طريق التوزيع أهمها:[3]

- هل هناك تعارض في المصالح بين الموزعين أنفسهم وبين المنتج بحيث يصعب تحقيق الرقابة عليهم ؟
- هل هناك تجانس في المصالح بين أعضاء القناة أو في النظام الكلي للقناة فتكون الرقابة أسهل؟

---

[*] – رغم صعوبة التنبؤ بها والتي يمكن الحصول عليها من كل قناة حتى لو توفر لديها جميع الإحصاءات والمعلومات عن الوسطاء، علاوة على ذلك فعند تقييم المنافذ البديلة يصعب الحصول على جميع المعلومات الحيوية والضرورية اللازمة لهذا الاختيار، مقتبس من هاني حامد الضمور،**إدارة قنوات التوزيع**، مرجع سبق ذكره،ص 91.

[1]– احمد جبر، مرجع سبق ذكره، ص246.

[2]– محمود جاسم الصميدي، **التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص 349 و395.

[3]– هاني حامد الضمور، إدارة **قنوات التوزيع**، مرجع سبق ذكره، ص 81، 82.

- هل التعامل مع منافذ التوزيع بطريقة معينة تحمل أي نوع من المشاكل القانونية؟.

وهناك بعض القضايا التي يمكن البحث فيها عند دراسة معيار السيطرة واستخدامه لتقييم قناة التوزيع وأهمها:[1]

أ- **العلاقات العمودية في القناة:** مثال:

- هل تاجر الجملة متفق مع تاجر التجزئة والمنتج ؟
- هل تاجر الجملة على علاقة سيئة مع تاجر التجزئة ؟ أي طبيعة العلاقة بين أعضاء القناة على المستويات المختلفة هل هم متفقين أم أن بينهم خلافات بسبب اختلاف مصالحهم و أهدافهم التسويقية.

ب-**العلاقات الأفقية:** وهي على مستوى نفسه في القناة، مثال:

- هل هناك اتفاق بين تجار الجملة بين بعضهم بخصوص السعر الذي تباع به السلعة؟ أو حول المنطقة الجغرافية أو أي أمور أخرى ؟
- هل هناك اتفاق بين تجار التجزئة على نفس مستوى قناة التوزيع ضد مصالح المنتج؟ أم هل هناك اختلاف بين بعضهم حول مصالح مختلفة ؟

ج-العلاقات بين القنوات المختلفة:

تبين نوع العلاقات فيها إذا كان هناك اختلاف أو اتفاق بين القنوات المختلفة التي تستخدم من قبل المنتج، مثال ذلك كأن يعرض منتج في نوعين من متاجر التجزئة يختلفان في طريقة العمل والخدمة، احدهما يعتمد على الأسعار المنخفضة والآخر يعتمد على الأسعار المميزة، وهذا بالتالي سيخلق مشاكل بين كلا المنفذين، لذلك كان من الأفضل تحديد الطريق أو المنفذ الذي يحقق أهداف المنشأة ويجنب الصراع في المستقبل.

د- المشاكل القانونية:

هل هناك خلافات قانونية يمكن أن تظهر إذا تم استخدام قناة توزيعية معينة، أو هل تحتوي القناة على أي شيء يمكن أن يعرض المنتج للمخالفة القانونية ؟.

و عند محاولة المؤسسة تقييم تجار الجملة من منطلق معيار السيطرة فيمكن الاعتماد على مدى تعرض أو تجانس مصالح هؤلاء معها لتحديد درجة التحكم و السيطرة التي تستطيع ممارستها ،كما ان العلاقات بين التجار بعضهم البعض و مدى اتفاقهم قد يؤثر على المنتج و تزيد من صعوبة السيطرة

---

[1]- نفس المرجع السابق، ص 88 و89.

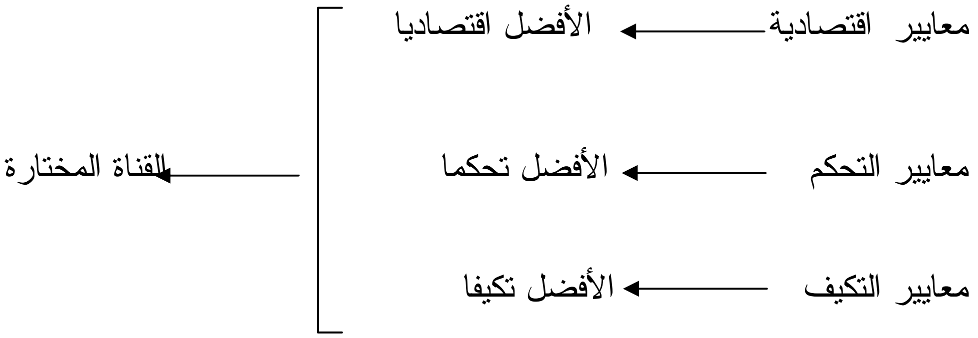
على القناة إضافة إلى أن اتحاد التجار مع بعضهم و توحيد قراراتهم فيما يخص التعامل مع المنتجين قد يضر بمصالح هؤلاء . فعلى المؤسسة التعامل بحذر شديد و دراسة السوق بدقة تسمح لهل بالتعامل الجيد مع الأعضاء بما يخدم أهدافها و يجنبها صراعات تؤثر على الأداء العام للقناة .

الفرع الثالث: معيار التكيف (القدرة على التكيف والتلازم):

إن المنظمات تعمل في بيئة متغيرة ودائمة الحركة، والتي تتطلب التكيف المستمر مع مثل المتغيرات سواء من قبل المنظمة أو قنوات توزيع منتجاتها ولما كانت التزامات المنظمة مع القنوات التوزيعية طويلة المدى يتطلب على المنظمة أن تحافظ على المرونة عن طريق اختيار نظام توزيع معين يراعي إمكانية إجراء التعديلات اللازمة لتحقيق هذا التوافق. والتكيف مع المتغيرات البيئية المحتملة من أجل الاستمرار في العمل بأداء وكفاءة.

إذن من الناحية الاقتصادية على المؤسسة المنتجة أن تختار البديل الأفضل من الناحية الاقتصادية (المحقق لأعلى الأرباح) وجانب التحكم على حد السواء مع القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (19): معايير اختيار قناة التوزيع



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، **<u>إدارة التوزيع بمنظور متكامل</u>**، مرجع سبق ذكره، ص 120.

إن الشكل يوضح الحالة المثالية التي تتطلع إليها المؤسسة إلا أن هذه المعايير قد تتعارض فالرغبة بالسيطرة والرقابة قد تجبر المؤسسة على اللجوء إلى التوزيع المباشر الذي قد يزيد من تكاليفها ولا يحقق التغطية المناسبة لذا على رجل التسويق محاولة التوفيق بين هذه المعايير قدر الإمكان.

يتضح لنا مما سبق أن المسوقين يواجهون تباين كبير وخيارات كثيرة لبدائل قنوات التوزيع الأمر الذي يجعل من تصميم نظام توزيع كفء عملية صعبة ويشكل تحدي يواجه المؤسسة. ولا شك أن القرار السليم في اختيار قنوات التوزيع هو ذلك البديل الذي يختار في ضوء طبيعة المنتج واستراتيجيات المؤسسة والأهداف التسويقية، ومقابلة حاجات المستهلكين في الوقت نفسه والمحقق للعوامل السابقة سواء الربحية أو توفير قدر من المتابعة والرقابة على النظام التوزيعي والمرونة التي تمكن المؤسسة من تعديل نظامها وفقا للظروف البيئية المتغيرة .

خلاصة:

تعد عملية الاختيار السليم لإستراتيجية التوزيع في المؤسسة و هي مجموع اختيارات تخص كيفية وضع المنتج في السوق مهمة صعبة ومعقدة ويجب التعامل معها بدقة، حيث يخضع قرار بناء استراتيجيه التوزيع إلى مجموعة محددات، بل يأخذ بعين الاعتبار مجموعة التفاعلات المأخوذة على هذا المستوى وجملة القرارات الإستراتيجية للمؤسسة أي يجب وضع إستراتيجية توزيعية وليس مجرد اختيار منفذ بيع. وحسب درجة كثافة التوزيع المقرر اعتمادها نجد ثلاث استراتيجيات أساسية هي على التوالي: إستراتيجية التوزيع الشامل، الحصري، والانتقائي لكل منها دواعي استعمال وتفاوت أيضا من حيث المزايا والعيوب. ولعل من أهم قرارات استرتيجية التوزيع ذلك المتعلق باختيار قنوات التوزيع والذي يخضع لمجموعة من العوامل المؤثرة على مدى سلامته أهمها العوامل الداخلية للمؤسسة المعبر عنها بإمكاناتها، خبرتها، سمعتها، قدرتها على الرقابة ومزيجها التسويقي وتأثيرها على طول القناة والوظائف المطلوبة من الوسطاء. ضف إلى ذلك العوامل المتعلقة بالسوق وتأثير نوعه، حجمه، تركيز الجغرافي وكذا تفصيلات المستهلكين المشكلين له على اختيار انسب القنوات، وما للمتغيرات البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، التنافسية والقانونية من تأثير بشكل أو بآخره على هذه القنوات، أما آخر عنصر مؤثر على قرار اختيار قنوات التوزيع هم الوسطاء أنفسهم ومدى تأثير جاهزيتهم للانتساب للقناة، وكذا عامل المنافسة التي عادة ما تؤدي إلى اتخاذ قرارات تتعلق بعملية تغيير شكل القناة وذلك لاحتمال ظهور صراعات نتيجة لتعارض المصالح، كما يجب اعتبار هذه المتغيرات مجموعة متكاملة ودراستها بشكل دقيق لتحري الاختيار السليم للقنوات التوزيعية ، فبناء شبكة التوزيع يتضمن عدة خطوات أولها تحليل حاجات المستهلكين والتحديد الدقيق لأهداف القنوات لمقابلة هذه الاحتياجات، ثم تحديد البدائل الرئيسية لقنوات التوزيع من خلال تحديد نوع الوسطاء الواجب استخدامهم وكذا عددهم وذلك حسب درجة المطلوبة وتحديد الشروط ومسؤوليات كل عضو في القناة، وآخر خطوة هي تقييم بدائل القنوات حسب المعيار الاقتصادي المتمثل في الربحية، معيار السيطرة والتحكم المراد ممارسته على القنوات وأخيرا معيار التكيف مع المتغيرات والمرونة التي تمكن المؤسسة من تعديل نظامها وفقا للظروف المتغيرة.

الفصل الثالث:

إدارة القنوات التوزيعية : مدخل لتسيير العلاقة مع تجار الجملة

تمهيد :

إن عملية الاختيار السليم لإستراتيجية التوزيع في المؤسسة والتصميم الجيد للقنوات التوزيعية لايكون فعالا إلا إذا تم تنفيذه عن طريق الاختيار الفعلي للأعضاء الملائمين لتشكيل القنوات، تحفيزهم من أجل ضمان أداء جيد من قبلهم، وأخيرا القيام بتقييم دوري للأداء من خلال تحديد و تطوير معايير وفق نشاط المؤسسة لقياس مدى تطابق الأداء الفعلي مع المتوقع من أجل اللجوء إلى الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.ولتحليل العلاقات المتداخلة و المتشابكة بين أعضاء القناة تم الاعتماد على المدخل السلوكي الذي يركز على متغيرات مفتاحيه هي القوة،القيادة ،الصراع و التعاون ،علاقاتها مع بعضها البعض و تأثيرها على علاقة المنتج بتاجر الجملة، و كيف يسير الطرفان هذه العلاقة و سبل تطويرها وصولا إلى تطبيقات التسويق بالعلاقات داخل القناة و كيفية المحافظة على العلاقات الجيدة بين الطرفين .

المبحث الأول: تنفيذ تصميم القنوات التوزيعية

بمجرد أن تقوم المؤسسة بمراجعة بدائل القنوات الرئيسية المرتبطة بقناة التوزيع التي يمكن أن تعتمد عليها، وبعد اتخاذ قرار تصميم هذه القناة، يكون عليها عندئذ أن تقوم بتنفيذ وإدارة العمل الخاص بتلك القناة، وتنطوي هذه العملية غلى الاختيار الفعلي للموزعين، تحفيزهم وتقييم أدائهم بصفة دورية.

المطلب الأول: الاختيار الفعلي للأعضاء داخل القناة

إن الاختيار الفعلي للموزعين المشكلين لقناة التوزيع يتم على مراحل تبدأ بإيجاد وحصر هؤلاء الموزعين المحتملين، تحديد معايير لاختيارهم، استعمال هذه المعايير في المفاضلة بينهم، و أخيرا تشجيع وتحفيز الموزعين المختارين.

الفرع الأول: إيجاد الموزعين المرتقبين وحصرهم.

هناك العديد من الطرق و المصادر لإيجاد الموزعين المرتقبين يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

أولا: الاتصال: تقوم العديد من المؤسسات من تحديد قنوات توزيعها من محورين، الأول يتعلق بالاتصال الذي يقوم به الوسطاء (الموزعون) بالمؤسسة وتقديم استعدادهم للتعامل معها، فتقوم المؤسسة باختيار الأفضل منهم حسب المعايير التي تحددها، كما يمكن لها الاتصال مباشرة بالوسطاء ذوي الإمكانيات و السمعة الطيبة وحثهم على التعامل معها.

ثانيا: الإعلان: أو الاتصال غير المباشر عن طريق قيام المؤسسة بوضع إعلان بشروط معينة تضعها ويتم من خلالها قبول الوسطاء التي تتوفر فيهم هذه الشروط.

ثالثا: قوى البيع داخل المؤسسة: باعتبارها متواجدة في نقاط التماس داخل الأسواق فتكون لديها معلومات مهمة عن أفضل الوسطاء الذين يمكن اعتمادهم في قنوات توزيع المؤسسة.

رابعا: الزبائن: فقد تقوم المؤسسة باستطلاع آراء عن الوسطاء ذوي الإقبال العالي و درجة ثقة زبائنهم فيهم.

خامسا: مصادر متنوعة أخرى: كمنشورات المنظمات التجارية غير الحكومية، غرف التجارة، اتحادات الصناعة، المعارض، البنوك التجارية، وحاملات الإعلان وغيرها من لديهم معلومات عن الوسطاء داخل الأسواق.

الفرع الثاني: معايير اختيار قنوات التوزيع

يقول STATON أنه يجب على المنتج أن يختار كل وسيط بنفس العناية التي يبحث بها عن العملاء المحتملين لسلعته، وذلك لأن الوسطاء ليسوا إلا نوع آخر من العملاء في علاقاتهم بالمنتج[1] . لذا فإن تحديد معايير اختيارهم تعد خطوة ذات أهمية كبيرة وذات تأثير على مدى نجاح القنوات

---

[1]- هاني حامد الضمور، <u>طرق التوزيع</u>، دار الوائل، الأردن، الطبعة الثالثة،2010، ص91.

التوزيعية، لذا فقد طور MAUSER قائمة ب 21 سؤال يجب أن يأخذها المنتج بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار النهائي وهي كالتالي[1]:

1. ماهي صفات الشخص الذي يترأس مؤسسة الموزع؟ وهل المنشأة محترمة وموثوق بها من قبل المجتمع؟.
2. هل لدى المؤسسة بيع أو خطوط إنتاج متعارضة؟
3. هل لديهم الخبرة السوقية الكافية؟
4. هل لديهم التمويل المادي الكافي؟
5. هل يتمكنون من تحقيق و جني الأرباح؟
6. هل لديهم المباني و التجهيزات والإمكانيات التي تمكنهم من معالجة خطر المنتجات؟
7. هل لديهم الطاقة من رجال البيع المدربين لأداء الأعمال بشكل جيد؟
8. هل لديهم سلع أخرى تتفق وفق سلعنا؟
9. هل لديهم برنامج تدريبي للبيع؟ وهل يسمحون لممولي السلعة في الاشتراك في هذا البرنامج؟
10. ماهو متوسط الخلفية الثقافية لموظفيهم؟
11. هل لديهم عقلية تسويقية؟ وهل لديهم الاهتمام والقدرة على الترويج للسلعة؟
12. هل لديهم الرغبة في تعيين موظف إداري للتركيز على الخطوط سلعنا ويتحمل مسؤوليتها؟ ومن هو الموظف وماهي مؤهلاته؟
13. هل يقومون بتغطية منطقتهم البيعية بشمولية؟
14. هل يعطون وكلاء الشراء فقط أم يخترقون هذا النطاق ليخدموا المستهلكين، المهندسين، المديرين، وفئة العاملين؟
15. هل يقبلون بحصة معينة؟ وهل يقدمون جهدا معقولا للوصول إلى هذه الحصة؟
16. هل يقبلون استخدام مواد الترويج التابعة لنا بتناسق مع نظامنا التسويقي؟
17. هل لديهم الجرأة للحصول على هوامش بيع معقولة في الأوقات الصعبة؟
18. هل لديهم موقع جيد لتقديم خدمات مستمرة للمستهلكين للاستمرار في الحصول على السمعة الجيدة؟
19. هل يتقبلون وجود مدرائنا في المؤتمرات و اللقاءات البيعية؟
20. هل يسمحون لنا بالحصول على أسماء وعناوين رجال البيع الداخليين والخارجيين التابعين لهم وذلك لإرسال المعلومات إليهم بأقصى سرعة ممكنة؟
21. إذا كان سلعتنا صغيرا، فهل لديهم الرغبة في تقديم هذه السلعة و دفعها للسوق؟

و بما أن تاجر الجملة قد يعتبر في بعض قنوات التوزيع حلقة رئيسية، فهناك جملة من المعايير يمكن استخدامها في اختياره تتم على مستويين[1]:

---

[1]– نفس المرجع السابق، ص92.

1. **تقييم الجهود البيعية لمؤسسة الجملة:**

* فاعلية وكفاءة رجال البيع لدى مؤسسة الجملة.
* هل رجال البيع يبيعون فعلا أم فقط يحصلون على وعود بيعية؟
* هل المنتج يمكنه تقديم جهود ترويجية أو تدريب لرجال البيع لمؤسسة الجملة؟

2. **تقييم علاقات تاجر الجملة مع قناة تسويق هذا المنتج:**

* الرغبة في المحافظة على علاقات جيدة مع المنتجين من قبل تاجر الجملة.
* درجة تعاون تاجر الجملة في حالات الترويج، التسعير، التمويل.
* درجة العلاقة بين تاجر الجملة وتجار التجزئة الذين يتعاملون معه، لعل هذه النقطة الأخيرة تكون ذات أهمية كبيرة في اختيار تجار الجملة في السوق الدوائي فلعلاقاتهم مع الصيادلة أهمية كبرى في تقييم مدى انتشارهم، سمعتهم لدى هؤلاء، رضا هؤلاء على التعامل معهم فيكون للمنتج معلومات جد مفيدة في اختيار أفضل تجار الجملة، وبشكل عام فإن تقييم علاقات تاجر الجملة مع باقي أعضاء القناة التوزيعية يكون له دور كبير في اختياره فكلما زاد تعاونه مع الأعضاء القناة زاد احتمال الاعتماد عليه، كما أن جهوده البيعية تعتبر نقطة أساسية في اختياره لأن هذه المؤسسات (في الصناعة الدوائية) تحكمهم علاقات متينة مع تجار الجملة خاصة و أن القوانين الجزائرية الحالية تجبر المنتجين على الاعتماد على تجار الجملة في التوزيع المنتجات الدوائية، فيعد تاجر الجملة بمثابة إدارة مبيعات للمؤسسة المنتجة والمسؤول عن تسويق منتجاتها.

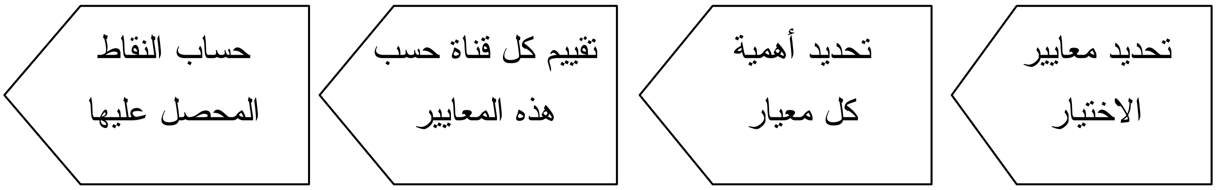
الفرع الثالث: الاختيار الفعلي للموزعين داخل القناة.

يتم اختيار الموزعين الأنسب من بين الموزعين المرتقبين الذي تم حصرهم في ضوء معايير الاختيار السابق تحديدها ، وغالبا ما يعتمد في الاختيار على عدة معايير معا أو ما يسمى بالنموذج متعدد المعايير Modèle multicritères كما يلي:

---

[1]– هاني حامد الضمور، <u>طرق التوزيع</u>، مرجع سبق ذكره، ص 130.

الشكل رقم(20): مراحل النموذج متعدد المعاييرلاختيار الموزعين



La source : Marc Vandercammen, NellyJospin Pernet, **la distribution** ,op-cit ,p204.

فمن أجل اختيار أفضل موزع مثلا تأخذ ثلاثة موزعين ونختار أربعة معايير مثلا:السمعة، درجة التعاون، مبيعات الموزع، كفاءة قوى بيع المنتج، كما يلي:

المعايير	الأهمية*	التقييم		
		موزع 1	موزع 2	موزع 3
السمعة	3	3	4	3
درجة التعاون	2,5	3	4	2
المبيعات	4	4	2	3
كفاءة قوى البيع	3,5	4	1	2

الموزع 1: (3 x 3) + (3 x 2,5) + (4 x 4) + (4 x 3, 5) = 46,5

الموزع 2: (4 x 3) + (4 x 2,5) + (2 x 4) + (1 x 3, 5) = 33,5

الموزع 3: (3 x 3) + (2 x 2,5) + (3 x 4) + (2 x 3, 5) = 33

يمكن ملاحظة أن الموزع الأول هو الأحسن أداء حسب المعايير المعتمدة .

الفرع الرابع: تحفيز وتنمية أعضاء القناة المختارين.

بمجرد اختيار أعضاء قناة التوزيع التي سيتم الاعتماد عليهم فلابد من إدارتهم وتحفيزهم بشكل مستمر للحصول على أفضل أداء منهم. ويرى رجال الإدارة الحديثة بأن أسلوب تحفيز وتوجيه الوسطاء يتطلب أن تعرف ماذا يريد المنتج وماذا يتوقع الموزع من المنتج[1]، ويجب معرفة أثر ذلك على أهداف واستراتجيات كل منهما وكيف يتم تحقيق إرضاء كل أعضاء النظام، فالمفهوم السليم

---

* - الأهمية محسوبة على مقياس من (1 إلى 5) .

[1]– أحمد جبر، مرجع سبق ذكره، ص248.

للتحفيز يقوم على أساس أن هناك علاقة تكامل بين أجزاء النظام ولا يجب أن يقتصر اهتمام المنتج على مجرد متابعة عمليات البيع التي ينفذها الموزعون ولكن عليه أن يعمل ويتعاون معهم كشركاء في أنشطة التوزيع الخاصة به، فمعظم المؤسسات تنظر في البداية إلى وسطائها على أنهم الخط الأول من عملائها، فيجب أن لا تبيع للمستهلكين من خلال الوسطاء بل نبيع كذلك لهؤلاء. ثم تنظر إليهم على أنهم شركائها في الوصول إلى المستهلكين وهذا ما يسمى بإدارة العلاقات مع الشركاء **Partener Relationship Management (PRM)** وهو نظام إدارة الشركاء والمساعدة على تعيين، تدريب، تنظيم وتحفيز وتقييم العلاقات مع شركاء القناة (Kother et Armestrong) [1]، وذلك من أجل تنمية وتطوير علاقات قوية وطويلة الأجل مع أعضاء قناة التوزيع المشتركين مع المؤسسة في توزيع منتجاتها، وتعتبر عملية التحفيز صعبة و تتوقف على المفاهيم والاتجاهات السائدة لدى المنتجين. لكن البداية السليمة لتحفيز أعضاء القناة هو **دراسة حاجات ورغبات** هؤلاء الموزعين من وجهة نظرهم وعليه فعلى المنتج التحقق من قيام المسؤولين ب :

- مساعدة الموزعين في أوجه الأنشطة الترويجية مثل إرشادهم في تخطيط و تنفيذ الحملات الإعلانية، تنظيم المسابقات و الجوائز والهدايا للمستهلكين.
- زيارات دورية للموزعين لدراسة مشاكلهم ومساعدتهم في مواجهتها.
- إعداد برنامج لمساعدة الموزعين و هي وسيلة فعالة لتحسين العلاقات بين المؤسسة و الموزعين لأنها تساعدهم على حل مشاكلهم [2]، كمساعدتهم في مشاكل البيع الشخصي وذلك بتدريب رجال البيع التابعين للموزع...الخ،
- عدم إتباع سياسة التحميل بمعنى فرض كميات معينة من السلعة غير الرائجة مقابل الحصول على كميات من سلعة رائجة، وبدلا من هذا يمكن إتباع أساليب الترغيب مثل رفع هامش الربح عليها، أو إعطاء تسهيلات في الدفع[3].
- وتقوم المؤسسات بربط الحوافز المقدمة للوسطاء بما يقدمون من خدمات متعلقة بالتغطية الجغرافية، توفر السلعة في الأماكن المناسبة، الخدمات الفنية المقدمة، والمعلومات السوقية، فيتم الاتفاق مع الوسطاء على وضع مكافآت مبنية على أسس وشروط معينة[4].

---

[1]- محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص 148.

[2]- نصيب رجم، **إدارة أنظمة التوزيع:تطبيقات ودراسة حالة**، دار العلوم،الجزائر،2006،ص106.

[3]- خليفي رزقي،**إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة:دراسة حالة مؤسسة سوكوتيد**،مذكرة الماجستير، فرع تسويق،تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصاديةعلوم التسيير و العلوم التجارية،جامعة الجزائر3،2005، ص 79.

[4]- نفس المرجع السابق، ص79.

و يتضح لن مما سبق أن أداء قناة التوزيع يعتمد على حسن اختيار الأعضاء المشكلين لها، و الذي يتم من خلال حصر هؤلاء الموزعين المحتملين ،اختيار أفضلهم حسب معايير معينة و أخيرا تشجيعهم وتحفيزهم .

المطلب الثاني: تقييم أعضاء قنوات التوزيع.

إن قيام المؤسسة المنتجة باختيار الموزعين وتحفيزهم قد لا يضمن أن يكون أداء هؤلاء مطابق لما هو متوقع أن يكون عليه من وجهة نظر المؤسسة، لذا عليها القيام بفحص دوري وتقييم أداء الموزعين عن طريق مجموعة من الخطوات للوصول إلى نتائج تؤكد سلامة الأداء أو وجود انحرافات فتقوم بتصحيحها بالطرق التي تراها مناسبة.

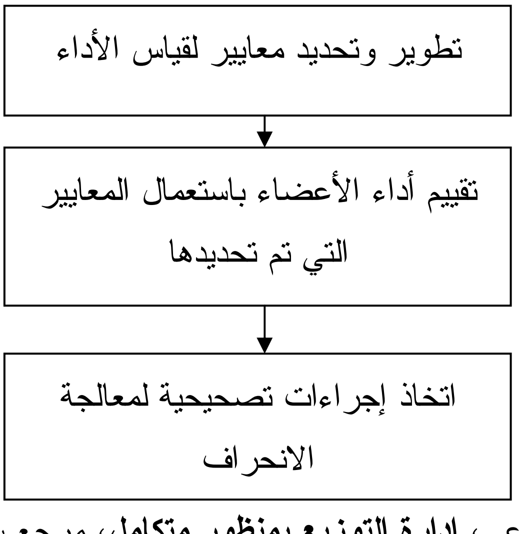
الفرع الأول: طبيعة عملية التقييم والعوامل المؤثرة عليها.

سنبين كيف تتم مراحل عملية التقييم، و أهم العوامل المؤثرة فيها.

أولا: مراحل عملية تقييم أعضاء القناة التوزيعية

إن عملية مراجعة أداء الأعضاء داخل القناة التوزيعية تتم على شكل مراحل مبينة في الشكل الأتي:

الشكل رقم (21): مراحل مراجعة أداء أعضاء القناة التوزيعية.



المصدر : محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص155.

يوضح لنا الشكل كيفية التأكد من أن الأعضاء المختارين يؤدون دورهم كما هو متوقع منهم ، فلابد من التقييم المستمر لأدائهم والتعرف على نقاط قوتهم وضعفهم، وبالتالي تصحيح أدائهم أو الاستغناء عنهم ويمكن تلخيص عملية التقييم في الخطوات التالية :

* تحديد معايير لتقييم الأداء.

* قياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالمستوى المطلوب أداؤه.

* في حالة وجود انحراف، فيجب اقتراح الحلول التصحيحية.

ثانيا: العوامل المؤثرة في عملية تقييم أعضاء القناة:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على مدى وتكرار عملية تقييم أعضاء القناة يمكن اختصارها فيما يلي[1]:

* مدى الإشراف والتحكم من المؤسسة المنتجة على أعضاء القناة فعادة ما تتعامل المؤسسة مع تجار جملة مستقلين عنها ولا يمكنها فرض سياستها عليهم، فهذا العنصر يلعب دورا مهما في تحديد نقاط وعملية الرقابة التي يمكن للمنتج القيام بها ولذلك فإن عملية الرقابة ترتبط مثلا بالاتفاقيات التعاقدية مع الأعضاء وهل للمنتج موقع قوة يسمح بدرجة عالية من التحكم بالقنوات أو العكس صحيح.
* مدى الاعتماد على برامج إدارة الشراكة (PRM) فضمن هذا الاتجاه تأخذ عملية التقييم منحى أخر على شكل شراكة بين كل من المنتج وعضو القناة مما ينعكس على توزيع مسؤولية الرقابة ويساعد على تقليل الجهد والتكلفة المترتبة عن عملية التقييم.
* طبيعة سلسلة التوريد المتبعة: فالمؤسسة التي تعتمد على عدد كبير من الوسطاء ضمن مستويات مختلفة تكون عملية الرقابة والتقييم أكثر صعوبة وتعقيد ذلك راجع للعدد الكبير والانتشار الجغرافي لموزعيها، أكثر من المؤسسة التي تعتمد على عدد موزعين أقل ومستويات غير متعددة.

الفرع الثاني: معايير تقييم الأعضاء

في هذه المرحلة على المؤسسة تحديد المعايير التي ستستخدمها في تقييم الأداء موزعي منتجاتها، والجدول الموالي يلخص لهم المعايير الممكن استخدامها وهي مقسمة إلى نوعين: معايير كمية وأخرى نوعية

---

[1]– محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص156.بتصرف.

الجدول رقم(07): معايير تقييم أداء الموزعين الأعضاء في القناة التوزيعية.

المعايير الكمية	**المعايير النوعية**
* إجمالي تكلفة التوزيع للوحدة. * تكلفة النقل للوحدة. * تكلفة التخزين للوحدة. * تكلفة الإنتاج للوحدة. * التكلفة المتعلقة بتفادي نفاذ المخزون. * نسبة الوحدات التي حدث فيها نفاذ للمخزون. * مستوى خدمة المستهلك على أساس المنتج والقطاع من السوق. * دقة التنبؤ بالمبيعات. * الأخطاء في ملء أوامر الشراء. * عدد الأسواق الجديدة التي تم دخولها. * نسبة حجم المبيعات في الأسواق الجيدة. * نسبة التخفيضات. * عدد ونسبة الوسطاء الذي توقفوا عن العمل. * عدد نسبة الموزعين الجدد. * نسبة البضاعة التالفة. * نسبة الشحنات التي حدثت بها أخطاء (وجهت خطأ). * حجم الأوامر. * نسبة الشحنات التي تقل عن حمولة السيارة الكاملة إلى تلك التي تصل إلى الحمولة الكاملة. * عدد شكاوي المستهلكين أو باقي الأعضاء.	* درجة التنسيق بين الأعضاء. * درجة التعاون. * درجة الصراعات. * درجة الاتفاق على الأدوار. * الاعتراف بالأهداف المشتركة. * درجة وجود قائد للقناة. * درجة تداخل أو ازدواج الوظائف. * درجة الالتزام. * درجة المرونة في نقل الوظائف. * مدى توافر المعلومات عن المخزون، خصائص المنتجات، أحوال السوق...الخ. * الابتكار في التوزيع والذي تم استخدامه من طرف عضو ما. * العلاقات مع جماعات المستهلكين.

المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 202 و 203 بتصرف.

يبين الجدول نوعين من المعايير و عادة ما تعتمد المؤسسات على المعايير الكمية في تقييم أداء موزعي منتجاتها، لكن تكملتها بالتقييم النوعي (الكيفي) يزيد من نجاح هذه العملية ويكون أكثر شمولية، فللجوانب النوعية للعلاقة بين المؤسسة و أعضاء قنواتها أهمية في تفسير بعض النتائج الكمية للتقييم.

وفي هذا السياق قدم كل من kotler et Armstrong 2004 عددا من المعايير التي اعتبرها الأكثر أهمية هي على التوالي [1] :

* حصص المبيعات (حجم المبيعات).
* متوسط مستويات المخزون السلعي.
* دقت التسليم للعميل.
* معالجة الضرر الذي يلحق بالمنتجات والفقدان.
* التعاون في برامج ترويج وتدريب أعضاء القناة (إدارة برنامج الشراكة PRM).
* برامج إدارة العميل أو المستهلك.
* خدمات العملاء أو المستهلكين.
* توجهات (مواقف) وسلوك أعضاء القناة.

ويمكن إضافة:

* تعامل أعضاء القناة مع المنافسين ومنتجاتهم.
* مؤشرات النمو بوجه عام لأعضاء القناة.
* كفاءة وقدرات أعضاء القناة.

ويعتبر حجم المبيعات المحقق من أكثر المعايير قبولا للحكم على أداء الموزعين في منطقة معينة وهناك عدة طرق لاستخدام هذا المعيار، فيمكن مقارنة حجم المبيعات المحققة عضو القناة فرضا تاجر الجملة في منطقة معينة لما مع ما هو مخطط له مسبقا ومتفق عليه، أو مع المبيعات التاريخية السابقة له، أو مع مبيعات تجار جملة آخرين وبنا أننا سنعتمد في تحليلنا هذا على المدخل السلوكي, فسنحاول التركيز على المعايير المتعلقة بهذا الجانب وأهمها[2]:

* مواقف وسلوك الأعضاء: فيجب الفحص الدقيق للمواقف وسلوك الأعضاء وذلك بتحليل طبيعة الصراع مثلا إذا وجد سواء عمودي أو أفقي ومدى تأثيره على مواقف وسلوك الأعضاء ومدى تأثير على كفاءة وأداء كل عضو وكيف سيؤثر على التعاون بين المنتج وأي عضو(تاجر الجملة في هذه الحالة) وانعكاس ذلك على مبيعات منتجات المؤسسة.
* تعامل تجار الجملة مثلا مع منتجات المنافسين، فالتقييم يسمح بإيجاد الطرق الكفيلة لمواجهة القنوات المنافسة وكذلك معرفة الاختلاف في الدعم المقدم لتجار الجملة من المنتجين المنافسين، وكيفية وضع إستراتيجية لزيادة حجم ونوع الدعم والتحفيز بشكل يفوق المنافسين.
* مؤشرات النمو بوجه عام لأعضاء القناة: و يساعد هذا المعيار التقييمي في وضع أهداف مناسبة ومعقولة لتجار الجملة مثلا للسنوات القادمة بما يتناسب مع نمو هؤلاء.

---

[1]– محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، مرجع سبق ذكره ص159.

[2]– نفس المرجع السابق، ص ص 159–162.بتصرف.

كما أن كفاءة العاملين لدى هذا العضو أصبحت أحد أهم معايير التقييم خاصة كفاءة قوى البيع وقدراتهم مثل (عدد رجال البيع، مؤهلاتهم، خبرتهم، دورات التدريب، مدى اهتمامهم بمنتجات المؤسسة...الخ).

الفرع الثالث: قياس الأداء والإجراءات التصحيحية.

سنتعرض إلى كيفية قياس الأداء و ماهي الإجراءات المناسبة لتصحيحه.

أولا: القياس الفعلي لأداء أعضاء القناة.

يتم في هذه المرحلة تحديد مستوى أداء العضو باستعمال المعايير السابق تحديدها ،و مقارنته بمستوى الأداء المطلوب،مثلا مقارنة حجم المبيعات الفعلية مع الحصص المقدرة لكل موزع على ضوء تزايد أو تناقص الحصة البيعية للمؤسسة في السوق، و وفقا لهذه الخطوة تستطيع المؤسسة أن تراقب عن كثب جهود الوسطاء و التأكد من قدرتهم على جذب فئات جديدة من المستهلكين و من ثمة زيادة حصتها السوقية[1] . فتقييم أداء الموزعين يعتبر وسيلة للكشف عن تقصير بعض الموزعين وتفوق البعض الأخر أو الكشف عن ثغرات في نظام اختيار الموزعين، أو بتحفيزهم أو متابعتهم .لذلك على المؤسسة المنتجة اتخاذ الإجراء اللازم لإصلاح هذه الثغرات.

ثانيا: الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات

من أهم القرارات التي يمكن للمنتج اتخاذها بناء على هذا التقييم هي:

* مكافأة الموزع الجيد الأداء.
* مساعدة الموزع ضعيف الأداء على تطوير أدائه.
* إضافة أو إسقاط بعض الوسطاء الذين تتعامل معهم المؤسسة.
* إضافة أو إسقاط بعض قنوات التوزيع المستخدمة بما تحويه من وسطاء.
* إعادة النظر في هيكل وسياسة التوزيع.
* إعادة النظر في أسلوب اختيار الموزعين.
* إعادة النظر في تحفيز الموزعين.
* إعادة النظر في أسلوب متابعة الموزعين.

يجب على الإجراءات التصحيحية أن تتناسب مع حجم وأثر المشكلة أو الانحراف وأن تكون صارمة وبعيدة عن المحاباة فان الإجراءات التصحيحية تعتمد بشكل كبير على التشخيص الدقيق للأخطاء والمشاكل لذا فعلى المؤسسة:

- أن تعتمد على معايير مدروسة حسب طبيعة و متطلبات عملها.

1- حايف سي حايف شيراز، **دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة لصناعة الكوابل الكهربائية** **ENICAB**، فرع تسيير المؤسسات الصناعية،تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2005،ص65

- أن تقوم بالتقييم بشكل دوري وأن تقوم بالتصحيحات في مواعيدها مع مراعاة علاقاتها مع الموزعين وخاصة درجة سيطرتها على القناة، كما يجب أن تكون حساسة لما يتعرض له الموزعون من مخاطر أو أزمات وأن تتعامل معهم بشكل ودي مما يضمن تعاونهم، فالاعتماد فقط على الناحية الاقتصادية والتساؤل عن ربحية المؤسسة لا يجب أن يغفل الجانب السلوكي داخل القنوات التوزيعية وذلك لتفادي الصراعات أي من شأنها التأثير السلبي على تحقيق المؤسسة لأهدافها خاصة إذا كانت تتعامل مع موزعين مستقلين كتجار الجملة.

نستخلص مما سبق أنه على المؤسسة:

* الاعتماد على معايير التقييم حسب طبيعة ذو متطلبات عملها.
* أن تقوم بالتقييم بشكل دوري وأن تقوم بتصحيح الانحرافات مع مراعاة طبيعة علاقاتها بالموزعين، حيث يجب أن تكون حساسة لما قد يتعرض له الموزعون من مخاطر أو أزمات وأن تتعامل معهم بشكل جدي مما يضمن لها ولاءهم وتعاونهم.
* مراعاة مدى القوة النسبية التي تمتلكها ودرجة التحكم التي تمارسها على الموزعين فإذا كانت درجة التحكم كبيرة في القنوات فإنها تستطيع فرض الإجراءات التصحيحية بسهولة أكثر مما لو كانت درجة تحكمها بسيطة (استقلال الموزعين).

ويكون تطبيق هذه الإجراءات عن طريق الإقناع والترغيب فلا يجب إهمال الجانب السلوكي داخل القنوات وذلك لتفادي الصراعات التي قد تكون لها أثر سلبي على تحقيق أهداف المؤسسة والأداء الكلي للقناة وهذا ما يقودنا إلى محاولة التعرف وتحليل النموذج السلوكي لدراسة القناة التوزيعية والذي سنحاول تفصيله في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية للمدخل السلوكي في تحليل القناة التوزيعية

إن مدخل العلوم السلوكية* في الإدارة يدرس التفاعلات والعلاقات الإنسانية القائمة بين المؤسسة في البيئة الداخلية، وكذلك البيئة الخارجية المتمثلة بالمؤسسات الأخرى، التي للمؤسسة علاقة بها فالمؤسسة لديها منافسين ولديها مستهلكين و "موزعين" بل لديها شبكة من التعاملات التي قد تكون معقدة، الأمر الذي يتطلب الاتفاق في معالجة المشكلات التي قد تنتج في ضوء هذه التعاملات والعلاقات [1]،وفي التوزيع فأن أهم متغيرات نموذج تحليل القنوات من المدخل السلوكي هي: القوة، القيادة، الصراع والتعاون والتي سنحاول تفصيلها فيما يلي:

المطلب الأول: العلاقة بين القوة والاعتمادية ودورها في قيادة القناة التوزيعية.

تعتبر القوة قدرة عضو ما على إقناع عضو أخر على تبني سلوك معين خاصة إذا كان هذا الشريك معتمدة على العضو الأول في تحقيق أهدافه مما يعطي له فرص قيادة القناة .

الفرع الأول: مفهوم القوى داخل قناة التوزيع.

سنحاول تعريف القوة داخل قناة التوزيع و كيفية قياسها.

أولا: تعريف القوة.

أجمع أغلب الباحثين المهتمين بدراسة القوة داخل قنوات التوزيع أن القوة عبارة عن "مقدرة عضو ما في القناة على دفع عضو أخر في القناة على تبني سلوك، لم يكن سيختاره لوحده"[2].

وفي تعريف أكثر تفصيلا فالقوة هي "قوة عضو على التحكم أو السيطرة على متغيرات القرار بالنسبة لإستراتيجية التسويق الخاصة بعضو أخر في مستوى مختلف من التوزيع، وحتى يوصف هذا التحكم أو السيطرة بالقوة فلا بد أن يكون مختلف عن المستوى الأصلي لسيطرة العضو الآخر على الإستراتيجية التسويقية"[3] .

و من أهم خصائص القوة :

* أن خاصية القوة هي وجود علاقة بين طرفين فإذا قلنا العضو أ قوى فهذا ليس له معنى، إلا إذا قلنا العضو أ أقوى من العضو ب.

---

*- إن مدخل العلوم السلوكية هو محور اهتمام مدرسة السلوك الإنساني The human behavior school حيث تركز هذه المدرسة اهتمامها على الجانب الإنساني للإدارة، على المبدأ الذي تقول: حيث أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض:

مقتبس من منال طلعت محمود، **أساسيات في علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2003، ص 348.

[1]- بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازودي، الأردن، 2008،ص 49.

[2]-Enrico Colla, **La base du pouvoir contractuel de la grande distribution « une approche intégrative »,** Revue française du marketing, N198 , Adatem , 2004 , P40.

[3]– عصام الدين أمين أبو علفة, مرجع سبق ذكره ص 149.

* القوة ليست مطلقة، فقط يكون موزع أقوى بالنسبة لمنتج أ وضعيف بالنسبة لمنتج أخر والعكس صحيح.

* قد يكون العضو أ أقوى من العضو ب لكن هذا يترجم فقط باحتمال أن يقوم العضو ب بتبني السلوك المقترح من أ دون أن تكون النتيجة حالية (آنية)[1].

* كما أن محاولة التأثير قد تعمل على زيادة احتمال أن يسلك العضو ب الطريق غير المرغوب، مما ينتج عنه ما يسمى بالقوة العكسية Contre pouvoir.

ثانيا: قياس القوى:

إذا كان تعريف القوة لا يطرح أي إشكال فإن قياسها يعد صعبا فهناك طريقتان لقياس القوة: الأول تتمثل في الطلب من مختلف أعضاء القناة مدى القوى التي يرونها في الأعضاء الآخرين، هذه الطريقة طبقت من طرف ETGAR من أجل قياس قوى مؤسسات التأمين من وجهة نظر وكلائها والطريقة الثانية تقليدية أكثر تتمثل في الطلب من عضو ما تقييم القوى التي يعتقد أنه يمتلكها على باقي أعضاء القناة[2].

لكن أكدت عدة دراسات أنها لا تقيس القوة وإنما مصادرة القوة المستعملة التي يمكن أن يمتلكها العضو و مدى تأثيرها على إدراك هذه القوة، إذن فقياس القوة يبقى غير كاف أو غير مرض ففي الحالتين تعنى بإدراك القوة المطبقة أو التي يتحملها العضو بدل من القوى نفسها.

الفرع الثاني: علاقة القوة بالاعتمادية داخل قناة التوزيع.

لقد ناقشنا سابقا أن التوزيع هو عبارة عن نظام مؤلف من مؤسسات مستقلة تعتمد على بعضها البعض لتحقيق أهدافها المشتركة، فرغم الاستقلالية المالية للأعضاء عن بعضهم البعض إلا أن هذه المؤسسات تعتمد على بعضها البعض للقيام بالمهام التسويقية المتخصصة. فالنزعة نحو التخصص تعني أن أعضاء القناة يجب أن يكونوا معتمدين على بعضهم البعض من أجل توصيل جميع خدمات القناة التسويقية المطلوبة من قبل السوق المستهدف[3]، و تعرف الاعتمادية على أنها "اعتمادية العضو أ بالنسبة للعضو ب مرتبطة بمصلحة أ في تحقيق أهداف تتطلب تدخل ب، فاعتماد العضو أ على العضو ب يتناسب طردا مع مصلحة أ في تحقيق أهداف تتطلب إشراك ب ويتناسب عكسا مع احتمال وصول أ إلى هذه الأهداف خارج علاقته مع ب"[4] . ويمكن أن نفهم اعتمادية المؤسسة تقليديا على شريك في قناة التوزيع كاحتياجاتها لإقامة علاقة مع هذا الشريك من أجل تحقيق أهدافها

---

[1],[2].–Marc Filser, **Canaux de distribution, descriptions et analyses** ,op-cit P127

[3]– هاني حامد الضمور، **إدارة قنوات التوزيع**، مرجع سبق ذكره، ص213.

. [4] -Marc Filser etd'autres**. La distribution organisation et stratégies**, op-cit P288

(Keinra et al 1995) [1]. لذا فالقدرة على استبدال الشريك عادة ما تستعمل كمقياس للاعتمادية، فالكثير من المؤسسات تحاول أن تقلل من درجة اعتمادها على المؤسسات الأخرى، وهذا يعتمد على إمكانية الاستغناء أو الاعتماد على أعضاء آخرين لأداء الوظائف التسويقية التي هم بحاجة إليها، وبالاستناد إلى تعريف نظام التوزيع فالمؤسسات الأعضاء في القناة تعتمد على بعضها مشكلة ما يسمى بالاعتمادية المتبادلة L'interdépendance بين الطرفين و تقوم هذه الأخيرة على[2]:

- اعتمادية كل المؤسسة.
- أهمية مقدار (حجم) الاعتمادية المتبادلة الكلية المشكل لمجموع اعتمادية كلتا المؤسستين.
- عدم التماثل في الاعتمادية المتبادلة والمعبر عنه بالاختلاف بين اعتمادية المؤسسة على شريكها واعتمادية هذا الأخير على المؤسسة.

وتعد مصادر القوة و الاعتمادية مفهومين غير قابلين للتجزئة أو بمعنى أخر فالاعتمادية هي بعد من أبعاد مصادر القوة أكثر من كونها مستقلة، وحسب (Erson 1962) فقوة العضو أ بالنسبة للعضو ب تساوي x ومبنية حول اعتماد أ على ب[3].

ورغم التعاريف السابقة إلا أن طبيعة العلاقة بين القوة والاعتمادية تثير جدلا واسعا في العديد من البحوث وقد اختلفت الآراء عليها باختلاف مجالات التطبيق.

الفرع الثالث: مصادر القوة داخل القناة التوزيعية

يستخدم أعضاء القناة عدة أشكال من القوة من أجل خلق الاعتماد و التأثير على قرارات وسلوك باقي الأعضاء و أهم أشكال هذه القوة هي تحديد مصادرها لأننا لو افترضا أنه يمكن لعضو ما تنسيق نشاطات باقي الأعضاء لتحقيق أهدافه عن طريق القوة، فمن الضروري معرفة الوسائل التي تسمح بذلك، لذا فإن مرجع كل الأبحاث حول القوى، الصراع والتعاون هما الباحثان **French et Raven** فقد عرفا خمسة مصادر للقوى هي على التوالي: المكافآت، العقوبات، الخبرة، القيمة المرجعية والقوة

---

[1] ,2 − Claire Capo**, <u>les sources du pouvoir de l'intermédiaire : l'exemple du grossiste dans le canal de distribution Japonais</u>** ,p3 : 03/04/2010 http://www.airl-logistique.org/fr/files/?view=347.consulte le

[3]−Hoang Linh Vu, **<u>Gestion du conflit et management interculturel dans le canal de distribution analyse des déterminants et des effets du conflit sur la satisfaction des acteurs (Application du cas de la grande distribution au VIETNAM)</u>** ,P5 : http//iut.univ-avignon.fr/mimi_site/group/223/COMINDUS/Vu.pdf.consulté le01/04/2010

.

الشرعية[1]، وعلى أساس هذه الأبحاث أجريت عدة دراسات من أجل تطوير هذه المفاهيم وسنحاول التطرق لأهم مصادر القوة هذه داخل القناة كالتالي:

أولا: المكافآت : والمقصود هنا قدرة عضو أ على التأثير على العضو ب (أو الأعضاء الآخرين) عن طريق مجموعة من الحوافز خاصة الاقتصادية واستخدامها لاستمالة ب وأهمها: منح هامش ربح أعلى، تخصيص قدر أكبر من مسموحات الترويج، المساهمة في تكاليف الإعلان و غيرها.

ثانيا: العقوبات: عكس المكافآت فإن العضو ب قد يتعرض لعقوبات متمثلة مثلا في مقاطعات سلبية كتقليل هامش الربح المعطى، سحب الامتياز الممنوح له، الإبطاء في عملية الشحن والتسليم، ولقد أثبتث عدة دراسات أن استعمال العقوبات كمصدر للقوة له تأثير سلبي على العلاقات داخل القناة، وهذا يخلق ما يسمى بقوى عكسية أو مضادة contre pouvoir وهذا عندما تصبح هيمنة عضو ما على القناة غير محتملة من طرف عضو أخر[2].

ثالثا: الخبرة والمهارات: هي اقتناع العضو ب أن العضو أ لديه من المهارات و الخبرة ما يسمح به بالحصول على نتائج مرضية على سبيل المثال في تجارة الأدوية يكون لتجار الجملة الكبار هذا المصدر من القوة فلديهم الخبرة اللازمة لتزويد المنتجين بالمعلومات اللازمة عن الصيادلة (تجار التجزئة) و إقناع هؤلاء (الصيادلة) بأنهم لديهم الخبرة في النصح والإرشاد وتدريب رجال البيع والمساعدة في التجهيزات اللازمة لفتح صيدلة جديدة وتوفير أنواع وكميات الأدوية اللازمة لذلك.

رابعا: القيمة المرجعية والهوية (الشهرة): وهي تقوم على رغبة عضو في القناة إلى الانتماء أو الاشتراك في تنظيم معين أو عندما يكرس عضو تعامله مع عضو أخر ويفتخر بانتمائه إليه وأن التعامل مهم سيجلب له الشهرة إما منتجه أو إلى العضو نفسه ،إضافة إلى تنمية حركة مبيعاته و تعتمد مدى ممارسة هذه القوة على شهرة أحد الأعضاء وهذا ما يتطابق على سوق الدواء فالتعامل مثلا مع منتج ذو الشهرة وذو علامة مرجعية قد يزيد مبيعات التاجر وإحساسه أنه يشكل شراكة مع أكبر منتج في المنطقة.

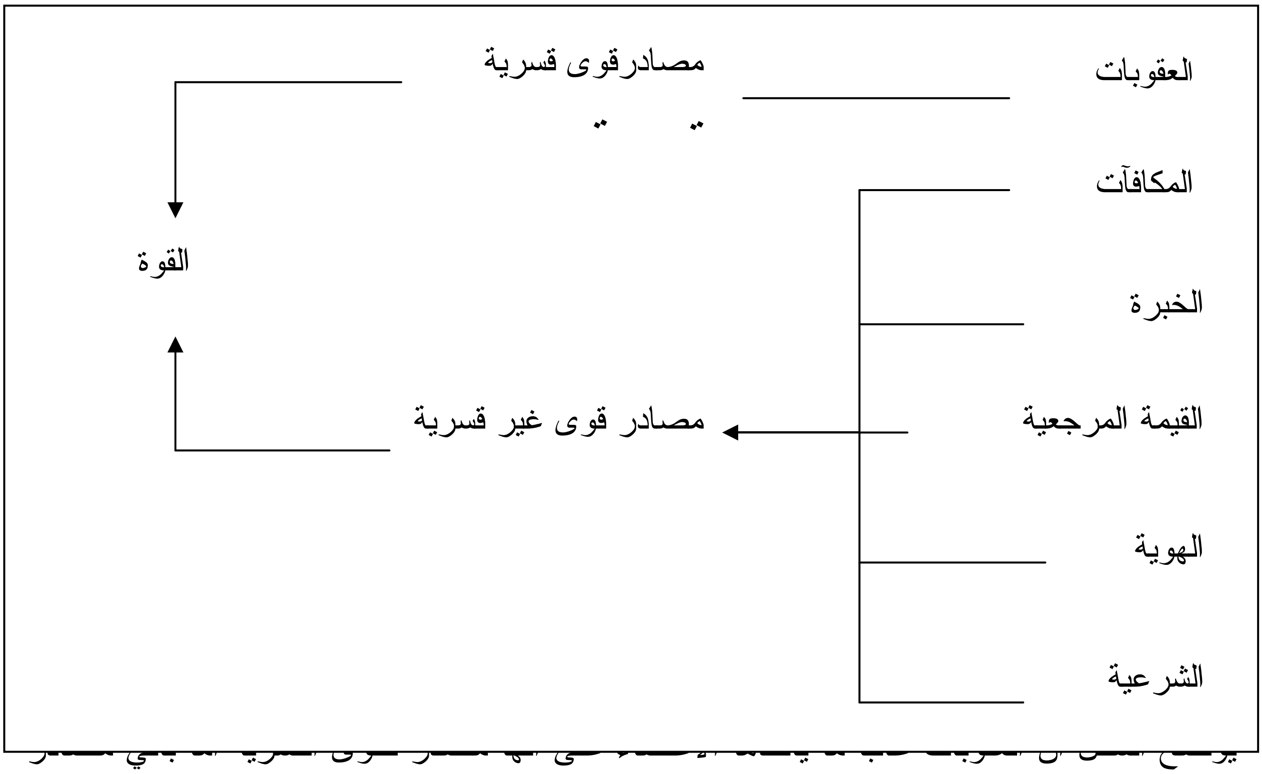
خامسا: القوة الشرعية: تنبثق من قناعة عضو ما في القناة أنه يمتلك القوة (وبأنه قائد القناة) وله الحق في اتخاذ بعض القرارات و توجيه أعماله بشكل معين وعادة ما نجد ذلك في المؤسسات التي تمنح الامتياز لمؤسسات أخرى.

ناقشنا عند هذا الحد مصادر القوة بصورة فردية إلا أنه في الواقع يمكن للقوة أن تكون مركبة مثلا فإن تحديد الهوية يزيد من قوة الخبرة والعكس صحيح. و تكملة لأبحاث French et Raven ، كانت هناك أبحاث أخرى قام بها Hunt et Nevin وذلك بتقسيم مصادر القوى إلى قوى قسرية وقوى غير قسرية[3] كما هو موضح في الشكل :

---

[1] -Peirre Volle**, Etudes et Recherches sur la Distribution**, Economica, France, 2000, P 234.
[2] - Marc Filser, **Canaux de distribution, descriptions et analyses** ,op-cit, P 128.
[3] - Marc Filser**, Canaux de distribution, descriptions et analyses**, op-cit, P129.

الشكل رقم(22): نموذج Hunt et Nevin لمصادر القوة.



يوضح الشكل أن العقوبات حسب ما يتفق الاصطلاح على أنها مصادر للقوى القسرية أما باقي مصادر القوة فهي تعد كمصادر للقوى غير القسرية وأساس هذه التفرقة هو أن مستوى رضا الأعضاء مرتبط بشكل مباشر بمصادر القوى المستعملة وإدراك القوة يختلف كذلك حسب المصادر، فقد توصل الباحثان (Skinner,et Al 1992) أن مصادر القوى غير القسرية لها تأثير ايجابي على التعاون،كما يؤدي التعاون إلى علاقات مرضية بدرجة أكبر بين المؤسسة و التجار .و هناك علاقة ايجابية بين مصادر القوة القسرية و الصراع في حين أن الصراع يقلل الرضا[1] . لذا فإن التفرقة لها أهمية كبيرة في تحليل تطور العلاقات بين الأعضاء.

الفرع الرابع: مفهوم القيادة داخل القناة التوزيعية

سنتطرق إلى مفهوم القيادة داخل القناة التوزيعية ،متطلباتها و أنواعها .

أولا: تعريف القيادة

ينظر لمصادر القوة على أنها مجموعة الأدوات والأساليب التي يستخدمها من يمتلك القوة (ويعبر عنه بقائد القناة) لضمان التأثير في أعضائه وقبول طاعتهم وولائهم ومن هذا المنطلق فتعرف القيادة في كتب علم الإدارة على أنها "أحد مظاهر القوة وهنالك ستة مظاهر للقوى منها قوة الحوافز وقوة العقاب والقوة الشرعية والقوة المرجعية والقوة الناتجة عن الخبرة"[2] .

---

[1] - جيهان عبد العظيم رجب، **العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل التسويق بالعلاقات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ،2006 ، ص167 .

[2] – منال طلعت محمود، أساسات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003 ، ص112.

كما يعرفها Schul et Al على أنها "مجموعة النشاطات التي تقوم بها عضو في القناة بهدف التأثير في السياسات والاستراتيجيات التسويقية لباقي الأعضاء في القناة والسيطرة على كل الجوانب العمليات داخل قناة التوزيع"[1].

إذن فمن يمتلك صفة القيادة Leadership يعد بمثابة القبطان في القناة Commandant du Canal

ثانيا: متطلبات القائد وأنواع القيادة داخل القناة التوزيعية

تعد القيادة مطمع كل عضو في القناة ولها متطلبان رئيسيان يجب توفرهما إذا ما أريد تحقيق قيادة فعالة وكفؤة هما: القوة والرغبة في التأثير[2] ، بالنسبة للقوة فقد فصلنا مصادرها في الفرع السابق منها القسرية وغير القسرية لكن وجود القوة فقط لا يكفي فقد يكون العضو قوي ولكن ليس قائدا فيجب توفر شرط أخر غير مصادر القوة ألا وهو الرغبة في استخدام القوة والتأثير على باقي أعضاء القناة. ومن هذا المنطلق يتبادر إلى الأذهان سؤال محير من يجب أن يقود القناة؟ وإذا تبعنا تعريف القيادة ومتطلباتها فهو العضو الذي يمتلك أكثر مصادر القوى ولديه الرغبة شديدة في استخدامها. فقد يكون القائد هو المنتج، تاجر الجملة أو تاجر التجزئة وتقليديا نجد أن معظم الكتب تركز ضمنيا على أن المنتج هو القائد ، لكن الحقيقة أن ذلك يختلف حسب الميادين ومجالات النشاط ووحدها الدراسة الميدانية الكفيلة بإثبات ذلك أو نفيه.

ثالثا: أنواع القيادة داخل القناة التوزيعية.

من أدبيات علم الإدارة أن للقيادة ثلاثة أنواع هي على التوالي: القيادة الاستبدادية، القيادة الديمقراطية، والقيادة الفوضوية[3] ، وحسب Mallen فإن هذا ينطبق على أنواع القيادة داخل قنوات التوزيع ويمكن تلخيصها فيما يلي[4]:

1. القيادة الاستبدادية: القائد يحدد السياسة المتبعة ويوزع المهام، لا يأخذ أي قرار بشكل مشترك مع الأعضاء، فالقائد يفرض وجهات نظره ويجب على باقي أعضاء القناة "التعاون".
2. القيادة الديمقراطية: على عكس الأول، فوجهات نظر جميع الأعضاء تؤخذ بعين الاعتبار للخروج بقرارات مشتركة، فقائد القناة يضيف دعما لباقي الأعضاء.
3. القيادة الفوضوية: كل عضو حر في التصرف حسب ما يناسب، لا توجد أي توجيهات من طرف القائد، وفي هذه الحالة يرى Mallen أن القناة ستنتهي بتدمير نفسها و أن بعض الأشكال للقيادة تقودنا للاعتقاد أنها يمكن أن تقود إلى وضعيات صراع ذو تعاون (في حالات قليلة).

---

1 – Hoang linh vu , op-cit ,P6.

2 – ناجي معلا ورائف توفيق، مرجع سبق ذكره،ص20.

3 – منال طلعت محمود، مصدر سبق ذكره، 117.

4 –Marc Filser et d'autres**, <u>La distribution organisation et stratégies</u>**, op-cit, P288.

مما سبق التطرق إليه توصلنا أن القوة داخل القناة هي إمكانية عضو ما دفع عضو أخر في القناة على تبني سلوك، لم يكن سيختاره لوحده،ولها مجموعة من المصادر هي: المكافآت، العقوبات، الخبرة والمهارات، القيمة المرجعية والهوية و أخيرا القوة الشرعية . ويمكن أن نفهم اعتمادية المؤسسة على شريك في قناة التوزيع كاحتياجاتها لإقامة علاقة مع هذا الشريك من أجل تحقيق أهدافها.أما قيادة القناة فهي مجموعة النشاطات التي تقوم بها عضو في القناة بهدف التأثير في السياسات والاستراتيجيات التسويقية لباقي الأعضاء في القناة والسيطرة على كل الجوانب العمليات داخل قناة التوزيع،ولها متطلبان القوة والرغبة في التأثير.لكن السؤال الذي يتبادل للذهن من يجب أن يقود القناة التوزيعية؟ والإجابة عليه ترجع أنه يمكن لأي عضو (منتج أو تاجر جملة في بحثنا هذا) من قيادة القناة فيما يختص بواحد أو أكثر من التدفقات، فهو قادر على جمع شكل أو أخر من مصادر القوة التي تمكنه من القيادة، لكن وحده التحليل الميداني يمكن له الإجابة النهائية عن هذا السؤال، حيث أنه يأخذ بالحسبان المستويات المسموح بها للسيطرة على القناة لكل عضو وكذلك النتائج المترتبة عن استخدام القوة.

المطلب الثاني: مفهوم الصراع داخل القناة التوزيعية.

في الواقع العملي بدل أن يعمل أعضاء القناة التوزيعية كنظام هادف نجد أن أغلبيتهم تعمل بصفة مستقلة لتحقيق أهدافها الخاصة والتي لا تتفق دائما مع أهداف باقي الأعضاء، وفي العلاقات الثنائية يكون من الصعب للعضو إشباع وإرضاء كل المؤسسات المنتجة أو كل التجار ومن هنا ينشأ الصراع.

الفرع الأول: تعريف الصراع بين أعضاء القناة.

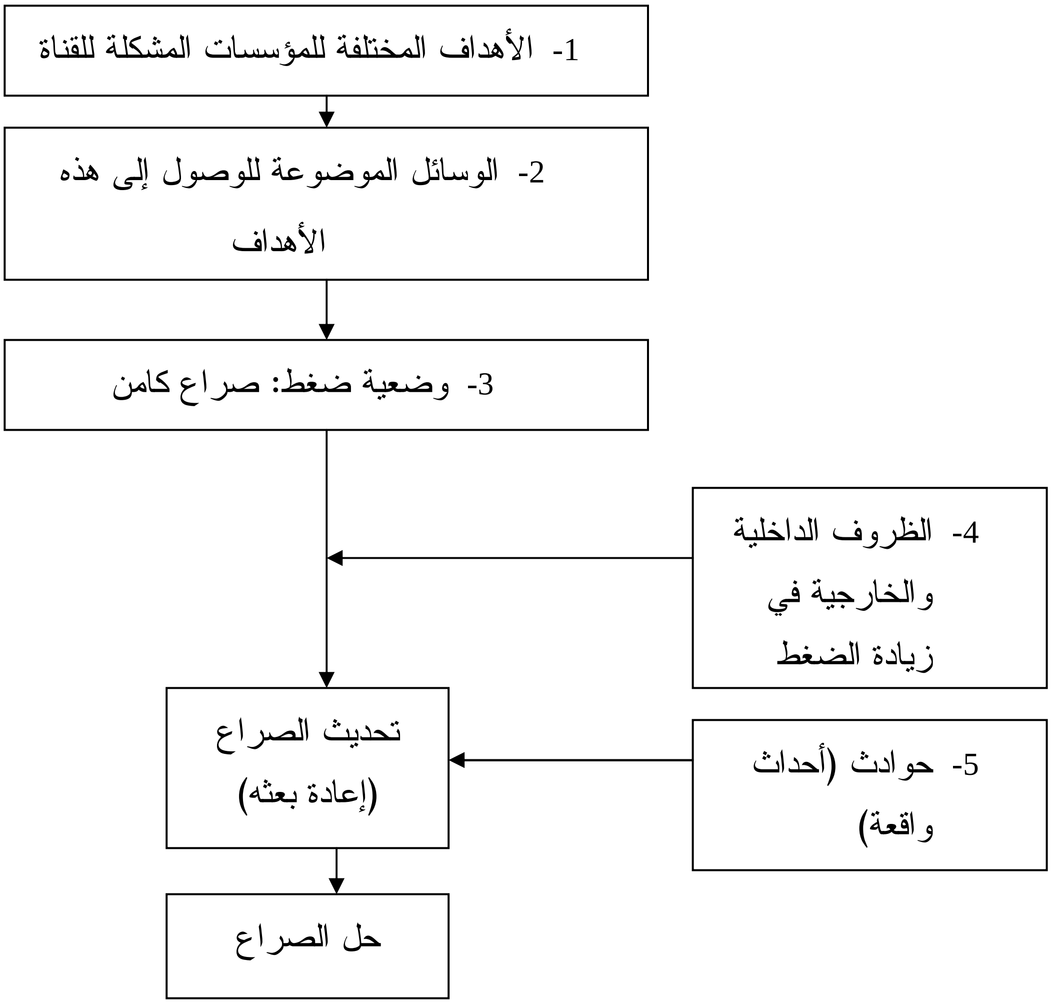
يعرف الصراع" كحالة يتصور عضو ما في القناة أن عضو أخر يتبني سلوك يمنعه من تحقيق أهدافه"[1]. فعادة ما تؤدي الاختلافات في الأهداف أو على الأقل الرؤية المختلفة للأهداف المشتركة إلى الصراع . كما يعتبر الصراع كعملية Processus فالصراع لا يظهر فجأة بل هو أكثر ديناميكية ، بمعنى أخر فهناك "حياة" للصراع مكونة من أجزاء متسلسلة، فتكون حالة كامنة لتعارض الأهداف، لتزيد حدة لتصبح صراع مدرك تم يصبح عاطفي عندما يظهر الضغط ويصبح ظاهرا لأنه يصبح من الواضح أن هناك تعارض في الأهداف بين الأعضاء[2]. والشكل الموالي يلخص مراحل الصراع داخل القناة التوزيعية كما يلي:

---

[1]- Hoang linh Vu, op-cit, P3.

[2] - Marc Filser , **Canaux de distribution, descriptions et analyses**, op-cit ,P292

الشكل رقم(23) :مراحل تطور الصراع داخل القناة التوزيعية حسب L.Boemberg



La source Marc Filser, **Canaux de distribution, descriptions et analyses**, op-cit, P293.

يوضح الشكل ان الاختلافات في الاهداف بين اعضاء القناة تعتبر النواة الاساسية للصراع، فمن اجل تحقيق هذه الأهداف يلجأ الأعضاء إلى وسائل مختلفة تؤدي إلى ما يسمى "بالصراع الكامن"، زد إلى ذلك الظروف الداخلية أو الخارجية كالمحيط والقوانين والتشريعات الحكومية قد تزيد من حدة الضغط، فيصل الصراع الكامن إلى مرحلة أين يمكن لأي حادثة أن تقود إلى مرحلة الصراع الظاهر، لينتهي بشكل أو بآخر عن طريق مجموعة من الحلول سنتطرق إليها في المطلب القادم.

الفرع الثاني: مسببات الصراع بين أعضاء القناة التوزيعية

هناك مجموعة من الأسباب للصراع نذكر أهمها فيما يلي:

أولا: عدم تماثل الأهداف: ويعد أهم أسباب الصراع فلكل عضو من أعضاء القناة أهدافه الخاصة، وعندما تكون هذه الأهداف متناقضة أو غير منسجمة (مع أهداف باقي الأعضاء) فإن احتدام الصراع والتضارب سيزداد[1] ، فمثلا قد يريد المنتج التواجد في عدة مناطق أو يريد تغطية أكبر لكن تاجر الجملة يهتم بتحقيق رقم أعمال معين يمكنه الوصول إليه بالتركيز على منطقة محددة ولا يبذل مجهودات للوصول إلى باقي المناطق. أو كرغبة منتج لدواء معين دفع منتجة (دواءه) عبر قناة التوزيع عن طريق تاجر الجملة لكن هذا الأخير غير مهتم ويهدف إلى تحقيق رقم أعمال حدده مسبقا ببيع منتجات مؤسسة منافسة قد تحتاج منتجاتها إلى مجهود وترويج أقل.

ثانيا: الانحراف عن الدور: تطرقنا في شأن تصميم قنوات التوزيع أن هناك مرحلة تحدد فيها أدوار الأعضاء ويعرف دور العضو على أنه: "مجموعة ما يتوقعه الآخرون منه من تصرفات حين إشغاله لمنصب معين"[2]. كتوقع المنتج من تاجر الجملة التسديد في الآجال المحددة، أو توقع هذا الأخير من الأول تغليف المنتجات بطريقة جيدة لحمايتها من التلف. فإذا لم تتحقق هذه التوقعات، فهناك احتمال للتصادم بين الطرفين.

ثالثا: الاختلاف في إدراك الواقع: ينظر أعضاء القناة بصورة مختلفة إلى ظاهرة ما، فهذا يتوقف على ما لهم من معلومات، وكيفية استعمالها مع ما يتناسب مع معتقداتهم أو خبراتهم السابقة، كأن ترغب مؤسسة منتجة للدواء في القيام بجلسة مع قوى بيع تاجر الجملة من أجل الترويج لمنتج معين ودفعهم إلى بيعه عن طريق تزويدهم بعدة معلومات حوله وذلك من أجل تسهيل عملية بيعه أو زيادتها لكن قد يعتبر المسؤول التجاري لدى الموزع أن ذلك تضييع للوقت أو خسارة مالية باعتبار أن قوى البيع تكون لا تعمل.

رابعا: صعوبات الاتصال: يعد الاتصال عامل أساسي في أداء القناة ونقطة هامة في تحليل سلوك أعضاء القناة ويعرف على أنه: "التقاسم الرسمي وكذلك غير الرسمي للمعلومات ذات المعنى، وفي الوقت المناسب بين المؤسسات"[3]. فيمكن زيادة التنسيق بين أعضاء القناة من خلال تبادل المعلومات بطريقة رسمية وغير رسمية، وبشكل متكرر وطبعا تكون في اتجاهين Bidirectionnelle فالاتصال الفعال من شأنه التقليل وحتى الوقاية من الصراع. لكن سوء الاتصال قد يؤدي إلى تفكك القناة فإذا افترضنا أن المنتج قد غير في أحد عناصر المزيج التسويقي دون إعلام موزعيه فسوف يظهر هؤلاء بمظهر الجاهلين في مجال التوزيع ويحرجون أمام زبائنهم.

---

[1] – ناجي معلا ورائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 261.

[2] – هاني حامد الضمور، **إدارة النشاط التوزيعي**، مرجع سبق ذكره، ص243.

[3] – Marc Filser et d'autres, **Distribution organisations et stratégies**, op-cit, P296.

الفرع الثالث:أنواع الصراع بين أعضاء القناة التوزيعية

هناك نوعين أساسيين من الصراع داخل قنوات التوزيع هما الصراع العمودي (الرأسي) والصراع الأفقي

أولا: الصراع العمودي (الرأسي) Vertical conflit: وينشأ بين أعضاء القناة في المستويات المختلفة بين المنتجين وتجار الجملة أو المنتجين وتجار التجزئة، أو تجار الجملة وتجار التجزئة. فكل عضو يتوقع منه أن يؤدي بعض الوظائف أو الخدمات للأطراف الأخرى، وعندما لا تتحقق هذه التوقعات تبدأ نوع من الصراع بين هذه الأطراف[1].

ولعل من أهم أسباب الصراع بين تاجر الجملة والمنتج نختصرها في هذا الجدول:

الجدول رقم (08): المصادر المحتملة للصراع العمودي بين تاجر الجملة والمنتج.

توقعات المنتج من تاجر الجملة	توقعات تاجر الجملة من المنتج
– أن يكون على علم تام بمنتجات المؤسسة – لا يتعامل في منتجات المنافسين – ينقل الأفكار والمعلومات عن عملائه للشركة – أن يبيع منتجاته بهامش ربح منخفض – أن يسمح بتسهيلات ائتمانية لتجار التجزئة – أن يقوم بالترويج عن منتجات المؤسسة في الأسواق – أن يدفع الفواتير المستحقة في المواعيد المحددة	– أن يقدم منتجات بجودة مناسبة للسعر – تغليف السلعة بطريقة تضمن حمايتها والترويج عنها. – ألا يبيع مباشرة إلى تجارة التجزئة – أن يقوم بالترويج بصورة مكثفة عن منتجاته – أن يقدم تسهيلات في الدفع

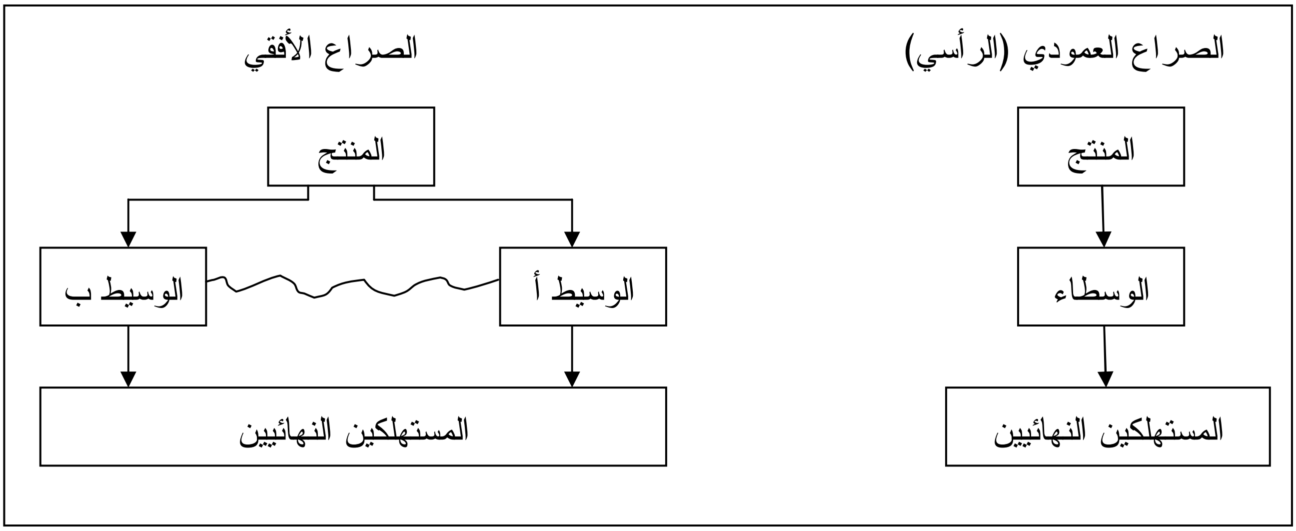
المصدر: محمود فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق ، مرجع سبق ذكره، ص297.

يبين الجدول أن التوقعات المختلفة من الطرفين قد تكون مصدرا للصراع بينهما، فمثلا في قناة توزيع المنتجات الصيدلانية يتوقع المنتج أن يدفع تاجر الجملة فواتيره في آجال التسديد المتفق عليها لكن قد يتأخر التاجر في السداد لفترة طويلة مما قد يخلق توتر في العلاقة بين الطرفين قد يؤدي إلى صراع بل، و قد تؤول الأمور إلى انتهاء التعامل بين الطرفين.

ثانيا: الصراع الأفقي Horizontal conflit: يحدث الصراع الأفقي بين أعضاء القناة الذين يكونون على نفس المستوى أي بين اثنين أو أكثر من تجار الجملة أو بين بعض المنتجين، كصراع بعض (كبار) تجار الجملة للمنتجات الدوائية على مناطق جغرافية معينة للحصول على أفضل تجار التجزئة (الصيادلة) فيها. فتحدث صراعات بين الطرفين. والشكل الموالي يوضح أنواع الصراع داخل القناة.

[1]– محمود فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص295.

الشكل رقم(24): أنواع الصراعات داخل قناة التوزيع



المستوى، لكن يعتقد بعض الكتاب أن الاعتمادية المتبادلة، ثم القوى التوازنية المتعادلة تخلق نوعا من الصراع بين الطرفين تزيد حدته مقارنة بحالة الاعتماد من طرف واحد للطرف الآخر[1].

إذن باختصار فالصراع عبارة عن حالة يتصور عضو ما في القناة أن عضو أخر يتبني سلوك يمنعه من تحقيق أهدافه و من أهم مسبباته عدم تماثل الأهداف،الانحراف عن الدور،الاختلاف في إدراك الواقع، صعوبات الاتصال.و هو نوعان عمودي بين الأعضاء المختلفين داخل القناة و أفقي بين الأعضاء في نفس المستوى.وسنناقش أثره على أداء القناة التوزيعية فيما يلي.

المطلب الثالث: أثر الصراع على أداء القناة التوزيعية وآليات إدارته

إن جميع العلاقات بين أعضاء القناة التوزيعية تتأثر بأدائهم ورضاهم ضمن العملية التسويقية، وسوف نركز في هذا الجزء على أثر الصراع على أداء ورضا الأعضاء، وكيفية إيجاد الطرق الكفيلة لجعل هذا الصراع لا يؤثر سلبا على علاقات الأعضاء واستغلال الموقف الخلافي للوصول إلى حلول ابتكاريه في إدارة الصراع.

الفرع الأول: أثر الصراع على أداء القناة التوزيعية

قد يصبح الصراع بين الأعضاء خللا وظيفيا يؤثر سلبا على أداء القناة وذلك عندما:

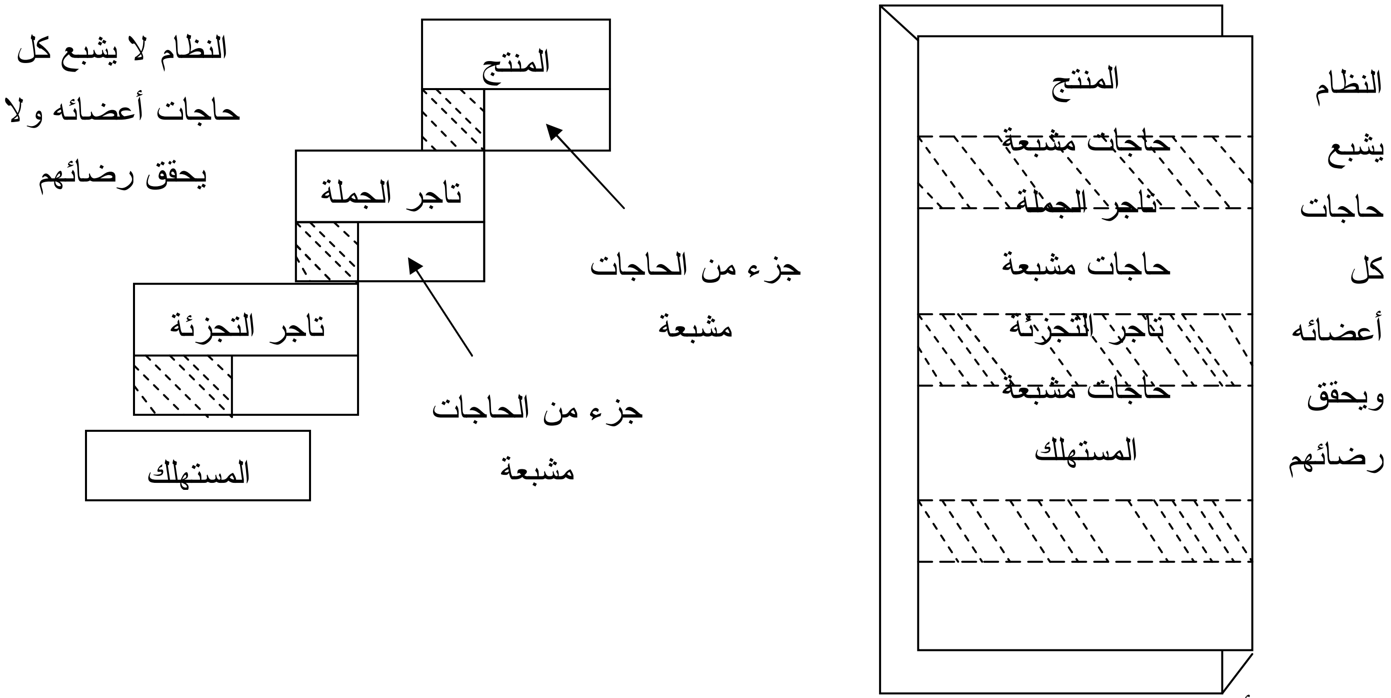
- يصبح الأعضاء أقل تعاونا مع بعضهم، وقد يقوم بعضهم بمهام كانت موكلة سابقا إلى عضو آخر فتحدث ازدواجية في أداء الوظيفة.
- عندما يصبح الأعضاء أقل مشاركة بالمعلومات بسبب عدم الثقة.

[1]– نفس المرجع السابق، ص 298.

- عندما يكرس الأعضاء وقتا كبيرا لحل الخلافات وإعطاء وقت أقل لباقي العمليات الروتينية في القناة.

كما أن مستوى رضا الأعضاء يعتمد بدرجة كبيرة على مدى حدة الصراع داخل القناة، فتبدأ الشرارة عادة عندنا لا يرضى عضو ما عن مستوى أداء عضو آخر أو الآخرين.والرضا داخل القناة التوزيعية نوعان: (اقتصادي وهو تقييم العضو للنتائج الاقتصادية التي حصل عليها من العلاقة مع شريكه كرقم الأعمال، الهامش... فهو راض عن فعالية وإنتاجية هذه العلاقة وكذلك النتائج المالية[1]. والرضا الاجتماعي وهو تقييم عضو القناة للجوانب النفسية والاجتماعية لعلاقته بالشريك... فالعضو الراضي اجتماعيا يحبذ الاتصال مع شريكه على المستوى الشخصي، يحب العمل معه لأنه يعتقد أنه محترم ومستعد لتبادل الأفكار معه وعندما يكون الرضا الاقتصادي ضعيف يلعب الرضا الاجتماعي دورا مهما في التشجيع على عدم اللجوء إلى السلوكيات السلبية كإنهاء العلاقة[2]. فالهدف من أي نظام هو تحقيق رضا أعضائه، فنظام التوزيع يهدف إلى تحقيق نوع من الرضا المشترك بين أعضاء القناة التوزيعية كما هو مبين في الشكل:

الشكل رقم (25): مستويات الإشباع و الرضا لأعضاء القناة التوزيعية



المصدر: أحمد جبر، <u>**إدارة التسويق (المفاهيم_الاستراتيجيات_التطبيقات)**</u>، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص231.

---

[1] – Hoang Linh Vu, op.cit, p8.

[2] –Idem.

يوضح الشكل العلاقة المتكاملة بين حاجات نظام التوزيع على أساس أن كل مجموعة في النظام لها حاجات يجب أن يعرفها الطرف الآخر ويعمل على إشباعها، وإذا لم يستطع عضو معين الشعور بالرضا فإن العملية التسويقية لا تكون فعالة ويحدث تعارض وصراع بين الأعضاء المختلفة وهذا ما ينعكس سلبا على أداء القناة ككل. فكلما زادت درجة رضا أعضاء القناة عن مستوى أداء الأعضاء الآخرين قلت احتمالية نطاق دائرة النزاع والعكس صحيح[1] وكلما زاد رضا عضو معين عن مستوى أداء الأعضاء والعلاقات القائمة بينهم زادت احتمالية التعاون مع باقي الأعضاء الآخرين لذا على المنتج مثلا تحديد الحاجات التسويقية لتاجر الجملة سواء كانت أرباحا أو منافع أخرى، تحديد مستوى الرضا نتيجة حصوله عليها وتقييم هذا الرضا فلا يكفي أن نعرف الحاجات ونحاول إشباعها من خلال البرامج التسويقية ولكن يجب أيضا قياس مدى فعالية هذه الوسائل على إشباع حاجات العضو وحتى يضمن تعاونه.

إلا أن بعض المختصين يرون أنه يمكن أن يكون للصراع جانب إيجابي وأن يكون شكلا من أشكال المنافسة الصحية [*]، ويمكن أن يكون له أثر إيجابي على أداء القناة فبدون المنافسة تصبح القناة سلبية ولا يتوافر فيها عناصر الإبداع والابتكار. كما أنه عندما تطول فترة الصراع ويزداد حدة تنخفض فعالية الأداء وقد تنهار العلاقات، لكن أصبح ينظر اليوم إلى الصراع من شيء يجب مقاومته إلى شيء ينبغي إدارته وبالتالي يجب على المؤسسة محاولة إدارته وتخفيضه بما يسمح بتحقيق الأهداف ووجود جو من التنافس بين الأطراف.

الفرع الثاني: آليات إدارة الصراع داخل قناة التوزيع

من أجل إيجاد حلول للصراع يجب فهم وتحليل الأسباب الرئيسية لظهوره و هذا معتمد على القوى المستخدمة في معالجته. وهناك عدة طرق لمعالجة الصراع وإدارته وذلك حسب الوضع وطبيعة الصراع ونوعه ولعل أهمها هو إيجاد أهداف عليا (أهداف فوق العادة) يتطلب هذا الأسلوب إيجاد أهداف مشتركة ووضع المصالح التي يتفق عليها جميع الأعضاء ويجب على هذه الأهداف أن تكون مطلوبة أو مرغوبة من جميع الأعضاء الأطراف في الصراع ،ولا يمكن تحقيقها بمجهودات وموارد طرف واحد أي أنها تتطلب تضافر جهود جميع الأطراف المعنية . لكن ذلك يعد مهمة صعبة ومعقدة ذلك لأن من أهم أسباب ظهور الصراع هو عدم التماثل في الأهداف لكن في حالة أن يتفق الأعضاء على أهداف مشتركة لمقاومة التهديد أو الضغوطات الخارجية كالمنافسة مثلا أو التشريعات القانونية، ففي هذه الحالة يتم توجيه الصراع الداخلي إلى صراع خارجي وعادة ما يعود الصراع بعد زوال

---

[1]– أحمد جبر، مرجع سبق ذكره، ص231.

[*] فالمنافسة بين الأفراد أو المجموعات تظهر كل مرة يحصل طرف أو أكثر من الأطراف على ما لا يمكن للجميع الحصول عليه، فالمنافسة ليست ميكانيزم لإلغاء الأرباح غير العادية، بل سباق نحو الحصول عليها مقتبس من :
Michel Dietsch, **l'équilibre des relations fournisseurs-destributeurs- (le cas des marchés de produits de grande consommation),** p9 : www.economie.gouv.fr/directions_services/cepc/rapport_dietsch_annexe7.pdf .consulté le 03/08/2010

الخطر، لكن يؤدي العمل المشترك بين الأعضاء ضد التهديد الخارجي إلى فهم وإدراك أكبر للأهداف والمشاكل المتعلقة بتنفيذ الأعمال داخل القناة التوزيعية. و قد اقترح Angelman et Weldman أربعة طرق لحل الصراعات داخل القناة معتمدين على بعدين لسلوك المؤسسة من جهة تقدير مسيري المؤسسة لمؤسستهم ومن جهة أخرى، درجة التقدير الذي يولونه للمؤسسة الأخرى المشكلة للطرف الأخر.كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(26): طرق حل الصراع +

سيطرة	تعاون
إهمال	تكييف

التسوية (الحل الوسط)

مرتفعة

درجة تقدير النفس

منخفضة –

مرتفعة **درجة التقدير للطرف الآخر** منخفضة

La sourc l et Anr **Marketing** logique des échanges producteurs- distril France, 1997,P42.

1. الإهمال: ويطبق هذا الحل عندما يكون الخلاف حول مجالات ليس لديها أهمية كبيرة.
2. التكييف: يتم اللجوء إلى التكييف (تكييف المواقف) عندما يكون أحد الطرفين على استعداد لتقديم تنازلات من أجل الحفاظ على العلاقات الجيدة مع الطرف الخصم.
3. السيطرة : تطبق السيطرة في القناة عندما يكون أحد الطرفين في الصراع يمتلك لقوة كبيرة (كعقد امتياز يعطي الحق في استعمال مصادر القوة القسرية).
4. التسوية (الحل الوسط): في هذه الحالة عندما يقبل الطرفان تعديل مطالبهما الأساسية، دون أي طرف راضي تماما. مما يعرض العلاقة لخطر إعادة إحياء الصراع في المستقبل.
5. التعاون: وأخيرا فإن التعاون هو الشكل الأنسب والبناء لحل الصراعات داخل القناة، ويتم عندما يقرر الطرفان تبنى مواقف بناءة لحل الصراع بشكل فعال.

[1] – Alfred Zeyl et Annie Zeyl, **Le trade Marketing ou la nouvelle logique des échanges producteurs/distributeurs**, Luibert, France, 1997,P42 et 43.بتصرف.

مما رأينا قد يكون التعاون هو نتيجة من نتائج الصراع أي قد يقودنا الصراع إلى التعاون، لكن التعاون بين أعضاء القناة ليس فقط حل لحالة الصراع، وإنما هو مكون رئيسي في المدخل السلوكي لتحليل قناة التوزيع،"[1]. ورغم أهمية هذا المفهوم في قنوات التوزيع خاصة إلا أنه لا توجد دراسات كثيرة اهتمت به فأغلب الدراسات تعتبر التعاون شكل من أشكال الرضا، كما قد يعتبر مفهوم مضاد (عكس الصراع. لكن البعض يرى أنهما مفهومان متميزين عن بعضهما ينتجان عن طبيعة الترابط بين الأعضاء ويمكن لهما التعايش في نفس العلاقة[2].

وقد قدمت مجموعة من الدراسات بعض التعاريف حول التعاون، فيشير Kotler للتعاون على أنه" تنسيق مختلف أعضاء القناة لمصالحها ، فعلى المنتجين ،تجار الجملة و تجار التجزئة الموافقة و احترام مجموعة من المعايير و الممارسات التي تمكنهم من تحقيق أفضل النتائج "[3]. فأصبح الأمر يتعلق بدرجة أقل في التفكير في المنافسة العمودية بين الأعضاء ، حيث يسعى كل طرف إلى الاستيلاء على أكبر قدر من القيمة المنشاة على حساب الطرف الأخر، بل التعاون من أجل توليد قيمة أكبر و تقاسمها بطريقة منصفة [4]. فقد أصبح ينظر إلى التعاون على أنه الوضعية التي فيها تعمل الأطراف من أجل أهداف مشتركة، و عليه فمبدأ التعاون يقوم على أن لكل أعضاء القناة مصلحة مشتركة .

و خلاصة لما تقدم تبين أن الصراع يؤثر على أداء القناة التوزيعية، فقد يؤدي إلى تفكيك العلاقة بين الأعضاء و يحدث ذلك عادة عندما لا يرضى عضو ما عن مستوى أداء عضو آخر أو الآخرين، فيحدث تعارض وصراع وهذا ما ينعكس سلبا على أداء القناة ككل. فكلما قلت درجة رضا طرف عن مستوى أداء الأعضاء الآخرين زادت احتمالية النزاع. وهناك عدة طرق لمعالجته وإدارته ولعل أهمها هو إيجاد أهداف مشتركة وتحديد المصالح التي يتفق عليها جميع الأعضاء. وعادة يحل الصراع إما الإهمال عندما يكون الخلاف حول مواضيع بسيطة ، تكييف المواقف وتقديم تنازلات من أجل الحفاظ على العلاقات الجيدة مع الطرف الآخر، سيطرة أحد الأعضاء عندما يكون يمتلك قوة كبيرة، التسوية عندما يقبل الطرفان تعديل مطالبهما الأساسية، وأخيرا فإن التعاون هو الشكل الأنسب والبناء لحل الصراعات داخل القناة، ويتم عندما يقرر الطرفان تبنى مواقف بناءة لحل الصراع بشكل فعال،

[1,2] – Jean Piére Lévy Mangin et d'autre, **cooperation : Conflit et satisfaction dans les relations Franchisées des cannaux de distribution de concessionnaires Automobiles Américains en Espagne, une étude exploratoire**, P2 : http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2471340&orden=0.consulté le03/04/2011.

[3] – Philip Kotler et d'autres, **Marketing management**,op-cit,P561.

[4] – Dominique Bonet et Gillet Paché,**Les relations logistiques entre industriels et distributeurs :des discours en quête de sens**, Revue Française du Marketing, N° 198, Adatem,France, 2004,P62.

فالتعاون هو الوضعية التي فيها تعمل الأطراف من أجل أهداف مشتركة و يقوم على مبدأ أن لكل أعضاء القناة مصلحة مشتركة .

المبحث الثالث: إدارة العلاقة مع تجار الجملة

عادة ما يغلب على علاقة المنتجين بالموزعين التنافس العمودي واعتبار الطرف الآخر خصم، والمحاولة الدائمة للربح على حسابه ومحاولة كل طرف فرض سيطرته على القناة. ولمواجهة هذه الوضعية ظهرت أنواع جديدة للعلاقات لتعزيز التعاون الذي يكون مربح للطرفين عن طريق الالتزام في علاقات طويلة المدى والمحافظة عليها.

المطلب الأول: العلاقات بين أعضاء القناة التوزيعية: مدخل لتحليل العلاقة بين المنتج وتاجر الجملة

إن العلاقة بين المنتج والموزع هي علاقات متشابكة ولا يوجد تجانس بينها، فعادة ما تتأرجح بين الصراع والتعاون ومحاولة كل طرف إدارة القناة و هو ما يمكن إسقاطه على علاقة المنتج بتاجر الجملة .

الفرع الأول: أنواع العلاقات بين المنتج والموزعين

سنبين أنواع العلاقة بين المنتج والموزع و ذلك حسب حجم الأعضاء،ومنه سنتطرق الى خصائص العلاقة بين المنتج وتاجر الجملة .

أولا: أنواع العلاقة بين المنتج والموزع حسب حجم الأعضاء داخل القناة

ليس هناك تجانس في العلاقات بين المنتجين والموزعين ومن أهم الخصائص الواجب أخذها بعين الاعتبار هي خاصية حجم كل من الطرفين وعلى هذا الأساس هناك أربع حالات ممكنة لأشكال العلاقة بين المنتج والموزع هي على التوالي[1] :

أ- **تعاون محلي:** وهذا عندما يكون الموزع والمنتج مؤسستين صغيرتين، بحيث لا يمكن لأي طرف فرض وجهات نظره على الآخر، فهناك احتمال أن يكون هناك تعاون بينهما.

ب- **سيطرة مختارة:** عندما يكون المنتج ذو حجم كبير (مؤسسة كبيرة) فهو المسيطر، فيمكنه اختيار أعضاء القناة الأكثر تناسبا مع مصالحه وقيمه، فنجد العلاقة عبارة عن سيطرة مختارة من طرف المنتج.

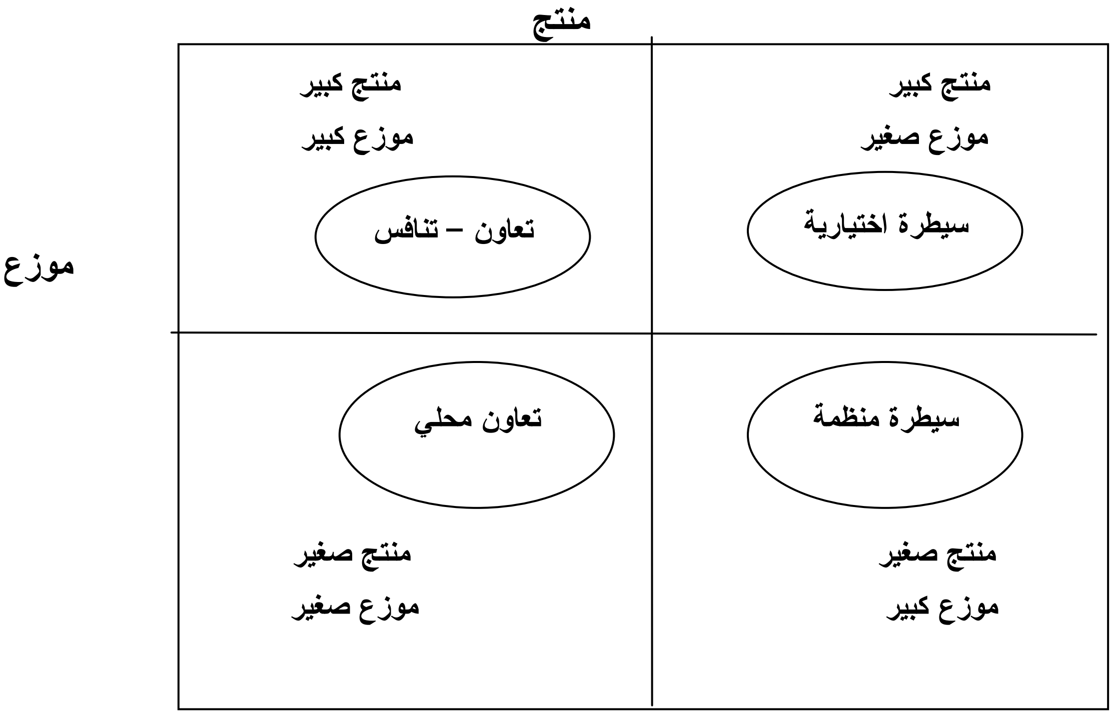
ج- **سيطرة منظمة:** عكس الحالة السابقة فإن الموزع هنا يكون أقوى بصفته مؤسسة ذات حجم كبير في مواجهة منتج صغير، فيمكن للموزع أن يكون الطرف المسيطر ويفرض شروطه.

د- **تعاون – منافسة:** وأخيرا عندما تكون هناك علاقة بين منتج كبير وموزع كبير، ينتج عنها مزيج من التعاون والتنافس coopétition، فيتخلل هذه العلاقة فترات من التنافس لكن لكبر

[1] –Christian Michon et d'autres, **Marketeur les nouveaux fondements du marketing**, Pearson édition, France, 2008,P362.

حجم المؤسستين ولوجود اعتمادية متبادلة نجد أنهما يميلان نحو التعاون من أجل الحفاظ على المصالح المشتركة. وهذه الأنواع مبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (27): العلاقة حسب حجم الأعضاء داخل القناة



La source : Christian Michon et d'autres, **<u>Marketeur les nouveaux fondements du marketing</u>**, Pearson édition, France, 2008, P 363.

وهذه الأنواع من العلاقات تنطبق على حالة علاقة المنتجين بتجار الجملة خاصة في سوق الدواء، فإذا كان المنتج كبير الحجم فهو يتحكم في طريقة تعامله مع تجار الجملة الأصغر حجما ويفرض شروطه عليهم، أما إذا كان تاجر الجملة مؤسسة كبيرة الحجم و تغطي مناطق جغرافية كبيرة مثلا فهذه الأخيرة ستفرض شروط للعلاقة ويجبر المنتج الصغير على تقبلها.

و إذا كان كل من المنتج وتاجر الجملة مؤسستان ذات حجم كبير في السوق فينتج عن ذلك علاقات مد وجزر بين تنافس واضح ومحاولات لخلق فرص للتعاون عن طريق المفاوضات المتكررة من أجل تفادي الوصول إلى حالة الصراع، وفي حال كان هذا هو الوضع على الأقل المحاولة من تخفيف حدته والعمل على تحسين ظروف التعامل لان الطرفين معتمدين على بعضهما وقد يستمدان قوتهما من بعضهما في السوق فيحاولان إيجاد طرق لتبني مفهوم التعاون وذلك للحفاظ على المصالح المشتركة.

ثـــانيـــا: خصائص العلاقة بين المنتج وتاجر الجملة

كما لاحظنا فإن الصراع والتعاون عادة ما يميزان العلاقات بين المؤسسة وموزعيها، وباعتبار تاجر الجملة من أحد أهم حلقات التوزيع فإن في علاقاته بالمؤسسة قد يكون هناك نوع من التعارض في المصالح، كما قد تتشابك العلاقات فيما بينها ويرجع هذا إلى تصرفات كلا الطرفين في مواجهة الآخر ويمكن تلخيص هذه التصرفات فيما يلي:

1- تاجر الجملة:

- تعامل تاجر الجملة في منتجات منافسة في بعض الأحيان مما يؤدي إلى تفاوت جهوده البيعية وتعدد ولائه وهو الأمر الذي لا يفضله المنتجون.
- لجوء تاجر الجملة إلى اتخاذ بعض القرارات التسويقية الهامة دون اللجوء إلى جهة الإنتاج مثل نسب الإضافة والخصم وأساليب الترويج.
- مقاومة تاجر الجملة لشراء كميات كبيرة من المنتجات الجديدة نظرا لتضاؤل احتمالات توزيعها وهو ما يؤدي إلى تجميد جزء من رأس المال في تلك المنتجات دون عائد ملموس، إضافة إلى حاجة تلك المنتجات إلى جهود ترويجية غير عادية، يتحمل العبء الأكبر من تكلفتها.

2- المنتج:

- مقاومة بعض المنتجين لقيام تاجر الجملة بوضع علامته المميزة على السلعة أو إعطائه حق التوزيع الوحيد في منطقة معينة وهو ما يثير استياء بعض تجار الجملة ويقلل من حماستهم في تسويق منتجات هذه المؤسسات.
- معارضة بعض تجار الجملة لآراء ومقترحات المنتج في مجال إدخال بعض التعديلات والتحسينات على أساليب البيع أو طرق التعامل مع تجار التجزئة.
- لجوء بعض المنتجين إلى تحديد حصص للمبيعات لتاجر الجملة.
- قيام بعض المنتجين بالتعامل المباشر مع تجار التجزئة، وهو ما يعني تجاوز حلقة تاجر الجملة في عملية بيع وتوزيع المنتج.

إن مثل هذه التصرفات تخلق جو من التوتر في القناة وتعود بنا إلى نظريات الصراع ومصادر القوى ومن سيؤثر في الآخر وكيف تكون ردة فعل الطرف الآخر، ويقودنا إلى نقطة مهمة هي أن قائد هذه القناة سواء كان المنتج أو تاجر الجملة سيكون في مركز قوة يسمح له بفرض شروطه على الآخر ويقوم بإدارة القناة .

الفرع الثاني: إدارة القناة التوزيعية

سنحاول تبيان كيفية قيادة القناة من طرف المنتج و تاجر الجملة.

أولا: إدارة القناة من طرف المنتج

إن النظرة التقليدية لسيطرة المنتج على قنوات التوزيع تستمد من الوفورات الاقتصادية التي يمكن أن يحققها عن طريق زيادة حجم المبيعات، وبنمو حجم المبيعات يستطيع المنتج توزيع نفقاته الإدارية على عدد كبير من الوحدات المباعة وقد أكد Mallen بقوله: « أن المنتج يجب أن يسيطر ويدير القناة لكي يضمن لنفسه حجم مبيعات كافية تجعله يغطي مخاطرة الاستثمار ويحقق عائدا مناسبا»[1] وعليه يمكن اعتبار كبار المنتجين كقادة محتملين للقناة وذلك:

- لأنهم يستحوذون على قدر كبير من القوة المرتبطة بالمكافآت والعقوبات وذلك بسبب حجمهم وهيمنتهم على الأسواق.
- إن قوتهم المستمدة من مواردهم المالية تمكنهم من المحافظة على موقع متميز في مجال بحوث وتطوير المنتجات، وأن يكون لديهم تدفق مستمر من البيانات عن السوق، وتقدير هوامش أعلى للموزعين والإبقاء على سيطرتهم على منتجاتهم حتى تصل المستهلك الأخير بفرض الرقابة والسيطرة على باقي الأعضاء مثلا برفض التعامل مع موزعين معينين، فرض شروط معينة كوضع حد أدنى من المبيعات....الخ.

كما يمكن لصغار المنتجين من قيادة القناة إذا تمكنوا من تقديم منتج مميز وجديد يكون الطلب عليه مرتفعا، فيصبح من حقهم إملاء الطريقة التي يباع بها إلى المستهلكين أو حتى منعه عن بعض الموزعين. فبشكل عام يمكن للمنتج (كبير أو صغير) قيادة القناة للأسباب الآنفة الذكر وغيرها، لكن هناك بعض العوامل يجب أخذها بالحسبان أهمها عدم اهتمام المنتجين بقيادة القناة وبمشاكل أعضائها طالما أنهم يحققون الأهداف الخاصة بهم أولا تكون لهم القوة لفرض سياساتهم التسويقية على باقي الأعضاء، كما أن الوسطاء يتمتعون بنفس الحرية اليوم في اختيار مورديهم (منتجيهم) فلا يمكن إجبارهم على التعامل مع منتجين معينين خاصة في وجود المنتجات البديلة كالأدوية الجنيسة مثلا في سوق الدواء التي ينتج عنها احتمالات كثيرة في التعامل مع عدة منتجين دون الاعتماد على واحد وبالتالي تقليل سيطرة هؤلاء على القنوات التوزيعية.

ثـــانيـــا: إدارة القناة من طرف تجار الجملة

إن دور تاجر الجملة مازال واضحا ومسيطرا على قنوات التوزيع في الدول النامية وذلك بسبب ضعف قدرة المنتجين ماليا وتسويقيا وصغر حجمهم وحاجاتهم دائما إلى خدمات وتسهيلات تجار الجملة من جهة وضعف حجم المشترين ومتاجر التجزئة وتشتتهم جغرافيا[2]، كما أن تجار الجملة الذين يمتلكون

---

[1]– هاني حامد الضمور، **إدارة قنوات التوزيع**، مرجع سبق ذكره، ص 228.

[2] – نفس المرجع السابق، ص 230.

جانب إمداد فعال، ويتحملون نشاطات التوزيع المادي وتسيير تدفق المعلومات يمكن أن يصبحوا قادة للقنوات التوزيعية، حيث يكون التحكم في وظيفة الإمداد أهم شرط يضمن لهم الربحية[1]. وعلى العموم يمكن لتجار الجملة أن يكونوا في موقع السيطرة في الصناعات التي تتصف بما يلي:

- كبر عدد وصغر حجم كل من المنتجين وتجار الجملة.
- انتشارها الجغرافي.
- ضعف المنتجين من الناحية المادية وقلة خبرتهم من الناحية التسويقية.

و باختصار توصلنا أن الصراع والتعاون يميزان العلاقات بين المؤسسة وموزعيها، وعادة ما يؤخذ حجم الطرفين كمقياس لنوع العلاقة وكيف يحاول كل طرف إدارة القناة و هو ما يمكن إسقاطه على علاقة المنتج بتاجر الجملة ، باعتبار هذا الأخير من أحد أهم حلقات التوزيع فإن في علاقاته بالمؤسسة قد يكون هناك نوع من التعارض في المصالح، كما قد تتشابك العلاقات فيما بينهما ويرجع هذا إلى تصرفات كلا الطرفين في مواجهة الآخر ومن سيؤثر في الآخر وكيف تكون ردة فعل الطرف الآخر، و كيف يمكن أن يكون في مركز قوة يسمح له بفرض شروطه على الآخر ويقوم بإدارة القناة ، ومما سبق يمكن استنتاج أن من يسيطر اليوم على القناة التوزيعية ليس من الأكيد أن يظل كذلك في المستقبل وأنه ليس هناك بديل عن تحليل القوى ومصادرها داخل القناة لمعرفة من هو العضو الأكثر تأهيل للقيادة والسيطرة.

---

1 –Marc Filser, **cannaux de distribution descriptions et analyses** , op-cit, P 135.

المطلب الثاني: تطور العلاقات بين المنتج والموزعين: من الصراع إلى التعاون العمودي

لقد تحول الموزع من كونه مجرد معبر لإيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي إلى كونه زبون لدى المنتج، فأصبح هذا الأخير يحاول خلق علاقات طويلة المدى معه والمحافظة على جودتها لضمان استمرار العلاقة.

الفرع الأول: العلاقات الجديدة بين المنتج و الموزع: نحو التقارب والتكامل

أولا: البعد الجديد للعلاقة: الموزع زبون المنتج

من المهم فهم تطور علاقة المنتجين بالموزعين، فاليوم لم يبق الموزع مجرد وسيط أو وسيلة لدفع المنتجات إلى المستهلك النهائي بل أصبح الموزع زبون لدى المنتج[1] .فكل المؤسسات التي تقوم بتوزيع منتجات المؤسسة المنتجة والمشكلة لشبكة قنواتها التوزيعية وفي بحثنا هذا تجار الجملة الذين يقومون بمجموعة من وظائف التوزيع المادي (كالنقل والتخزين)، والتبادلات التجارية (الاختيار، الشراء، البيع وغيرها) يعدون اليوم زبائن لدى المؤسسة المنتجة، فهذه الأخيرة تعتمد على استراتيجيات معينة لإيصال منتجاتها، أهمها إستراتيجيتي الجذب والدفع، فتقوم بدفع المنتجات من خلال الوسطاء بتحفيزهم على البيع أو إثارة الطلب لدى الوسطاء، لكن كلتا الطريقتين تعتبران الموزع (تاجر الجملة) كمجرد وسيلة وليس كشريك، و اليوم بزيادة مصادر قواهم أصبح الموزعين واعين أكثر فهم شركاء فاعلون، بل زبائن بالمعنى التسويقي التام. فيجب دراسة وفهم حاجاتهم، قيمهم واستراتيجياتهم وليس اعتبارهم مجرد معبر إجباري[2] .فيمكن النظر إلى أعضاء القناة على أنهم لاعبين، وتقليديا فإن نتيجة لعبة التفاوض بين الطرفين ينتج عنها «رابح Gagnant» و «خاسر Perdant» لكن اليوم يحاول الطرفان الوصول إلى حلول جديدة ممكنة والوصول إلى علاقة « رابح – رابح » أو« Gagnant – Gagnant »، وهذا حسب ما يوضحه الجدول التالي:

---

[1] −Christian Michon et d'autres, op-cit, P 358.

[2] −Idem.

الجدول رقم (09): التحول من النموذج التقليدي إلى النموذج الجديد في العلاقة بين أعضاء القناة التوزيعية

النموذج التقليدي	النموذج الجديد
لعبة واحدة: رابح واحد حل وحيد الحل الممكن: رابح وخاسر التنافسية	لعبة واحدة: عدة لاعبين عدة حلول ممكنة الحل الممكن: رابح – رابح تعاون / تكامل

La source : Christian Michon et d'autres, Op-Cit, P 361.

من منطلق هذه الفكرة يمكن التوصل إلى حلول للنزاعات بين أطراف القناة ومحاولة التوصل إلى حلول وسط، ففي حالة علاقة المنتج بتاجر الجملة يمكن إيجاد سبيل للتخفيف من الصراع والمنافسة العمودية خاصة وأن المؤسستين مستقلتين، ولكل منها مصادر قوة معينة، فعليها الاعتماد على نظرة مستقبلية حول العلاقة التي تربطهما وكيف يمكن لو كان هناك تعاون وتكامل أن تكون هناك ربحية أكبر. فعلى الطرفين أن يفهما أنه مهما اختلفت أهدافهما، فلهما مصلحة مشتركة هي إرضاء زبائنهم قدر الإمكان ودون أن يكون ذلك على حساب الربحية بل بزيادتها.

ثـــانيـــا:التوجه نحو العلاقات طويلة المدى بين أعضاء القنوات التوزيعية

انطلاقا من فكرة أن الموزع أصبح الزبون المباشر للمنتج وحسب المعنى التسويقي لهذا المفهوم فإنه على المنتج محاولة تلبية حاجات الموزع والوصول معه إلى علاقات طويلة الأمد ومحاولة المحافظة عليها وكلمة علاقة في القاموس تعني: «اتحاد أو ارتباط أو اتصال كيانين Entities يفيد كل منهما الآخر»[1]. و إن الهدف الرئيسي الذي من أجله تدخل الشركة المشترية وشركة المورد في علاقة هو العمل سويا على نحو يضيف القيمة أو يقلل التكلفة المتعلقة بالتبادلات بين الشركتين، وبناء على ذلك يكون هدف الشركتين تحقيق مكسب من خلال تعاونهما سويا، أي أن خلق القيمة ومقاسمتها يكون الهدف من وراء العلاقات التعاونية بين المشتري والمورد[2].

كما يعرف Anderson et Weitz 1992 التوجه طويل المدى بأنه" ذلك التوجه المبني على افتراض أن العلاقة قوية، وسوف تدوم لفترة طويلة بدرجة تسمح للشركاء بتحقيق منافع على المدى الطويل"[3]. وهذا ما يقودنا للاعتقاد أن هذه العلاقات تتشكل مثلا بين المنتج وبعض تجار الجملة وليس كلهم. فهناك افتراض لوجود علاقة قوية مع بعض أهم الشركاء (تجار جملة كبار لديهم إمكانات مادية وبشرية وتسويقية معتبرة). و لقد زاد اهتمام المنتجين اليوم بأهمية إقامة علاقات طويلة المدى والمحافظة

[1]– جيهان عبد العظيم رجب، مرجع سبق ذكره، ص 5.

[2]– نفس المرجع السابق، ص 10.

[3] – جيهان عبد العظيم رجب، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

عليها، أي هناك تحولا بين المنتجين والموزعين (تجار جملة) من العلاقة التقليدية إلى بناء علاقة تعاون بينهم طويلة المدى.

وقد جرى العرف على إبقاء مسؤولية تطوير القنوات والاحتفاظ بالعلاقات الطيبة مع الموزعين إلى جهاز رجال البيع، وقد ثبتت فعالية ذلك إلى حد كبير ويستدل على ذلك بدراسة Biong 1995 (انظر نموذج الدراسة في الملحق رقم (01))، التي توصلت إلى أن مندوبي المبيعات يجب أن تكون لديهم مهارات الإدارة والاتصالات مع قطاعات شركة المورد وشركة المشتري وأن تكون لديهم المقدرة على التكيف مع الأوضاع التي تستدعي التعاون، وأن المتغيرات الايجابية لسلوك مندوب المبيعات في العلاقة هي تبادل المعلومات بين المشتري والبائع والعلاقات الاجتماعية والكفاءة والقدرة على حل الخلافات والتشابه الثقافي. أما أسلوب الضغط لإتمام عملية البيع، فإنه يحقق مبيعات فورية لكنه يضعف العلاقة على المدى البعيد... و لذلك فإن فعالية المبيعات يجب أن تكون هي مساهمة مندوب المبيعات في الرضا والالتزام للعميل[1].

وقد حدث تطور حديث في التنظيم، وهو إنشاء قسم للعلاقات التجارية وهو قسم استشاري مسؤول عن بناء والمحافظة على علاقات عمل طيبة مع الموزعين والعملاء والموردين... فمدير العلاقات التجارية يتخصص في تحديد وتمييز المشاكل التي تظهر في قنوات التوزيع، ووضع الخطط للتغلب عليها، وهو يساهم في دور ايجابي وهام في تصميم برامج التسويق الجديدة من ناحية نظام التوزيع الذي تتضمنه[2].

حتى بات باحثو وممارسو التسويق يقومون بالتركيز على الإطار الجديد للعلاقة مع الموزعين والمعروف بالتسويق بالعلاقات الذي يهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد بين المؤسسة وزبونها (الموزع) والاحتفاظ بها.

الفرع الثاني: مفهوم التسويق بالعلاقات داخل قنوات التوزيع

سنحاول تحليل مفهوم التسويق بالعلاقات داخل القناة التوزيعية ، وأهم طرق تطبيقه

أولا: تعريف التسويق بالعلاقات

يعرف التسويق بالعلاقات على أنه: "يمثل كل النشاطات التسويقية الموجهة نحو استقرار التبادل، تطوره والمحافظة على العلاقات"[3].وما يميز التسويق بالعلاقات عن تسويق الصفقات حسبO'Malley هو القواعد القائمة على العلاقات وتعبر عنها توقعات الأطراف عن العلاقة وتوجه الطرفان للتعاون مع بعضهما لتحقيق مكاسب مشتركة والتخلي عن محاولات تحقيق مصلحة أي منهما على حساب الآخر[4].

و العلاقة لا تعتمد على متغير واحد من المتغيرات ولكنها محصلة لمجموعة من المتغيرات، فقد قدم

1- نفس المرجع السابق، ص 130.

2 – صديق محمد عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص 381.

3 –Robert M.Morgan and Shelby D. Hun, **The commitement-Trust theory relationship marketing**, P3: http://sdh.ba.ttu.edu/commitement-trust-JM94.pdf.consulté 02/05/2011.

4– جيهان عبد المنعم رجب، مرجع سبق ذكره، ص 51.

Anderson et Narus 1984 [1] نموذجا لعلاقات الشركة المصنعة/الموزع يتكون من العناصر التالية: نفوذ الشركة المصنعة، نتائج العلاقة مع الموزع بمقارنتها بنتائج علاقات بديلة، النزاع، الرضا، نتائج العلاقة للموزع مقارنة بمستوى معين، الاتصالات. وقد أيدت نتائج اختبار تجريبي هذا النموذج ويمكن ببساطة تلخيص ذلك كما يلي: نتائج العلاقة للموزع تؤكد أنه يمكن إقامة علاقة بين الشركة المصنعة والموزع إذا كانت نتائج العلاقة للموزع تزيد من نتائجه المتوقعة، وتزيد من النتائج التي يمكن تحقيقها من العلاقة مع شركة مصنعة أخرى.

و بناء على ذلك فالهدف من التسويق بالعلاقات داخل قنوات التوزيع هو بناء العلاقة مع الأعضاء و الارتقاء بها،و المحافظة عليها على نحو يحقق أهداف الطرفين من خلال رؤية الأمور من وجهة نظر الطرف الأخر وهذا ما يساهم ويساعد الطرفين على تحقيق مكاسب مشتركة و استقرار العلاقة و المحافظة عليها مستقبلا.

ثـــانيــا: تطبيقات التسويق بالعلاقات بين المنتج والموزع (تاجر الجملة): التسويق التجاري Trade Marketing

إن تطور العلاقات بين المنتجين والموزعين وصل اليوم إلى درجة النضج ،فظهر مفهوم جديد ألا وهو التسويق التجاري أو Trade Marketing (TM)* ويترجم التسويق التجاري على أنه" عمليات مشتركة معتمدة على مبدأ الشراكة، مع احترام استراتيجيات كل من المنتجين والموزعين، والهدف النهائي هو تحقيق نتائج للطرفين"[2]. فهو يقوم على مبدأ التعاون بين الطرفين وإدماج الانشغالات الإستراتيجية لكل من المنتج والموزع والوصول إلى نتائج ايجابية للطرفين. ففلسفة TM تعتمد على وصفة رابح – رابح بين المنتج والموزع[3]. وقد ظهر TM في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية الثمانينات ثم في أوروبا بضع سنوات بعدها وعرف على أنه تسويق العلاقة بين المنتجين والموزعين[4] وأهم الاختلافات بينهم وبين المفهوم التقليدي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

---

[1] – نفس المرجع السابق، ص 91.

* كما يسمى أيضا التسويق المشترك، أو التسويق الموجه للموزع وهذه التسمية الأخيرة هي الترجمة الحرفية من الانجليزية للمفهوم مقتبس من:
Luc Boyer et Didier Burgand, **Marketing avancé,** Ed organisation,2000 , France, P 149.

[2] –Marc Menoun et Marie Louis Héliés Hassid**, Distribution Acteurs et Strategies**, Economica, France, 2ème édition, 1995, P 46.

[3] –Alfred Zeyl et Annie Zeyl,op-cit, P 194.

[4]– Christian Michon et d’autres, Op-cit, P 356.

الجدول رقم (10): أهم أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق التجاري

التسويق التقليدي	التسويق التجاري Trade Marketing
– يركز على التبادل	– يركز على العلاقة بين المنتج والموزع
– يركز على العلامة	– يركز على الموزع واحتياجاته
– السعر والمفاوضات	– الخدمات المقدمة للموزع
– تحويل التكاليف	– تقليل التكاليف عن طريق خلق القيمة
– الربح على المدى القصير	– الربح على المدى الطويل
– عقلية الخصوم	– عقلية الشريك
– علاقة عامة	– علاقة شخصية Personnalisée

La source : Philip Kotler et d'autres,**marketing management**, Op-Cit, P 549.

إذن فالتسويق التجاري هو تنفيذ لعلاقة شخصية Personnalisée للتعاون بين المنتج والموزع في مجال أو عدة مجالات قصد تخفيض التكاليف وزيادة الربحية على المدى البعيد للطرفين.

ثـــالثـــا: أشكال التعاون بين المنتج والموزع في إطار TM*

- **الإمداد أو الرهان الحقيقي لـــTM** : ففي مناخ جد تنافسي يجب على المنتج أن يوفر المنتج الجيد في الوقت المناسب (بالسعر المناسب)، فيجب على كل من المنتج والموزع احترام سلسلة التوريد دون هفوات، حيث يحث TM على العمل المشترك فيما يخص التدفقات المادية وتحسين التخزين، طرق وآجال التسديد...الخ، فمصطلح مستويات الخدمة يدخل في مواضيع العمل المشترك بين المنتجين والموزعين[1]. ومن أهم أشكال التعاون في هذا المجال بين المنتج وتاجر الجملة: تقليل تكاليف التخزين وكذا آجاله، تحسين تسيير المخزون. كما أن الأرباح في جانب الإمداد مرتبطة بالاستغلال المشترك للمعلومات المتوفرة لدى الطرفين.
- **استغلال المعلومات في الشراكة و EDI:** فمن أهم مجالات تبادل المعلومات المتوفرة لدى أحد المؤسستين هي في مجال: التسويق (السوق، الاتجاهات، الحصة السوقية، المنظر التنافسي)،

---

* - هناك عدة مجالات للتسويق التجاري:كفن العرض في الواجهات marchandising لكنها لاتخدم بحثنا لمزيد من المعلومات الاطلاع على: Alfred Zeyl et Annie Zeyl, le **trade Marketing ou la : nouvelle logique des échanges producteurs/distributeurs** ,Luibert, France, 1997.

[1] –Luc Boyer et Didier Burgaud, op-cit, P 154,165.

الامداد (آجال التسليم، دوران المنتجات، مستويات المخزون) والمالية (الربحية، أثر ترقية المبيعات، الهوامش...الخ)[1]. وأهم طريقة للقيام بذلك عن طريق نظام Electric Data Exchange EDI وهو نظام يسمح بالتبادل الأوتوماتيكي للمعلومات بين المنتجين والموزعين مما يسمح بتقليل محسوس في التكاليف وأخطاء الفوترة[2].

- **ترقية المبيعات:** وهي عمليات مشتركة لترقية المبيعات تقام بالتنسيق بين حاجات المنتج وحاجات الموزع لتحقق نتائج إيجابية للطرفين [3].

وإن أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق هذا المفهوم هي:

- تقاسم المعلومات والتي عادة ما يكون موضوع حساس خاصة على مستوى المنافسة.
- القدرة على إدخال عامل الزمن لهذا أصبح الحديث غالبا عن عمليات Operations للتسويق التجاري، خاصة بالنسبة لترقية المبيعات أكثر منها من استراتيجيات طويلة المدى.

و مما تناولنا سابقا يمكن القول أنه على المؤسسة المنتجة الاعتماد على المدخل الذي يركز على الشراكة ، فعليها أن تسعى من جانبها إلى الاحتفاظ بعلاقات جيدة مع الموزع و استمالته للعمل معها على تحقيق أهداف الطرفين، فجودة العلاقة هي جوهر التسويق بالعلاقات وتقوم بربط طرفي العلاقة معا على نحو يمكنهما من تحقيق مكاسب أكثر من التبادل، كما تؤدي الجودة العالية للعلاقة إلى إقامة علاقة طويلة الأمد و يتم التعبير عنها من خلال الثقة، الرضا، الالتزام،[4] وهي المتغيرات التي سنفصلها في الفرع الموالي.

الفرع الثالث: نموذج لأهم أبعاد العلاقة بين المنتج والموزع: محاولة الإسقاط على علاقة المنتج وتاجر الجملة

إن إستراتيجية العلاقة وجودتها مرتبطة بثلاثة متغيرات تتمثل في الرضا، الثقة والالتزام[5].

---

[1]– Luc Boyer et Didier Burgaud, op-cit, P 154.

[2]– Philip Kotler et d'autres, **Marketing management**, op-cit, P 550.

[3]– Marc Benoun et Marie Louise- Hélies Hassid, Op-cit, P 46.

[4]– جيهان عبد المنعم رجب، مرجع سبق ذكره، ص255و256.بتصرف.

[5] –Sarah Machat et Jean Louis Chandon, **la qualité de relation entre clients et fournisseurs – inventaire des éléments constitutifs et Modélisation**, P3: . http://www.marketing-trendscongress.com/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/Machat_Chandon.pdf .consulté le 14/01/2011

أولا: الرضا

لقد تطرقنا سابقا إلى نوعي الرضا الاقتصادي وغير الاقتصادي في قنوات التوزيع، ويوضح Jap أن الرضا متعلق بقياس غير اقتصادي لأنه يعكس الموقف العام للزبون باتجاه العلاقة مع البائع وليس فقط مركز على الجوانب الاقتصادية[1]. وحسب (Rexha ,1998) فإن رضا العميل هو أول شرط ينبغي على المورد أن يحققه إذا أراد تأسيس علاقة ناجحة مع عميل رئيسي[2]. وهذا ينطبق على علاقة المنتج بتاجر الجملة ومدى رضا هذا الأخير عن تعاملاته مع المنتج وتأثير ذلك على علاقة الطرفين. أما (Homburg et Rudolph, 2001) فقد توصلا إلى أن الرضا هو: « نية علائقية » تبين كيف يمكن للمورد تلبية توقعات الزبون في المجالات التالية: خصائص المنتج، المعلومات الخاصة به، الخدمات، أخذ الطلبيات، تسيير الشكاوي، التفاعل مع رجال البيع وباقي الموظفين ويعرف على أنه حالة نفسية ناتجة عن تقدير لكل جوانب علاقة العمل للمؤسسة مع مؤسسة أخرى[3].

إذن فيمكننا الاعتقاد أن الرضا يقع على مستويين على مستوى المؤسستين (في بحثنا: منتج – تاجر الجملة) وهو الشعور الايجابي الناتج عن تقييم جميع جوانب علاقة المؤسسة المشترية (تاجر جملة) مع الشركة الموردة (المنتج) وكذا على مستوى ممثلي المؤسستين أي شعور ايجابي ناتج عن تقييم جميع جوانب علاقة مسؤول المشتريات لدى التاجر بمندوب المبيعات. لذا وجب قياس رضا تاجر الجملة حول كل هذه العناصر[4]. وقد تطرق (Ganesan , 1994)، لدراسة تأثير رضا طرف عن نتائج العلاقة في قنوات التوزيع على التعاون،و وصل الباحث أن للرضا تأثير على التوجه طويل المدى حيث أن تصور المشتري بعدم عدالة العلاقة يؤدي به إلى عدم الرضا وأن المورد مستغل وغير جدير بالثقة، كما أن رضا المشتري عن نتائج العلاقة سوف يزيد من رأي شركة المشتري في مصداقية المورد نواياه الحسنة [5] و هما من إبعاد الثقة و هذا ما يقودنا للاعتقاد أن رضا الموزع (تاجر الجملة في بحثنا) عن المنتج يزيد من ثقته في هذا الأخير.

وعليه يتضح لنا أن الرضا متغير أساسي في العلاقة بين المؤسسة و أعضاء قناتها التوزيعية، و أن له دور كبير في بناء علاقة ناجحة و طويلة المدى.

ثـــانيـــا: الثقة

يمكن تعريف الثقة بين المؤسسات حسب (Anderson et Narus, 1990) على أنها: ″اعتقاد مؤسسة ما بأن مؤسسة أخرى تقوم بنشاطات (أفعال) ستكون نتائجها ايجابية للمؤسسة ،و أنها لن تقوم بأي

1– Idem.

2 –جيهان عبد المنعم رجب، مرجع سبق ذكره، ص 279.

3 - Sarah Machat et Jean Louis Chandon, op-cit, P4.

4– جيهان عبد المنعم رجب، مرجع سبق ذكره، ص 283.

5– نفس المرجع السابق، ص 276.

أفعال غير متوقعة التي من شأنها أن تؤدي إلى نتائج سلبية"[1]. أي اعتقاد طرف بأن الطرف الآخر لن يقوم بالإضرار به.

ويمكن تصور الثقة أيضا على أنها سلوك ينطوي على تحمل المخاطرة، وينتج عن الخبرات الراضية مستويات متوقعة للأداء المستقبلي واستعداد ضمني للاعتماد على نفس الشريك[2]. أي أن الرضا مقدمة للثقة.

ويمكن تعريف الثقة في إطار التسويق بالعلاقات على أنها: "بعد العلاقة الذي يحدد مدى شعور كل طرف بإمكانية اعتماده على وعود الطرف الآخر"[3].

وللثقة بعدين هما:

* المصداقية Crédibilité :"وتعرف على أنها اعتقاد الموزع بخبرة المنتج من أجل القيام بوظائفه بشكل فعال. أي مدى اعتقاد أن المنتج مثلا لديه الخبرة الكافية لأداء المهمة بكفاءة على نحو يمكن للموزع الاعتماد عليه "[4] ، مثلا أن يكون قادرا على إظهار قدراته على الحصول على حصص سوقية،القدرة على تسليم المنتج في الوقت المناسب وأن يوفر المنتجات والخدمات.

* النية الحسنة Bienveillance : حسن النية (النوايا) فهي مدى اعتقاد الموزع أن المورد (المنتج) لديه نوايا ودوافع تكون مفيدة للطرف الأول عندما تتغير الظروف الحالية إلى ظروف مغايرة لا تغطيها الالتزامات الحالية[5].

ويرى الكثير من الباحثين أن الثقة عنصر مهم في التسويق بالعلاقات، وكلما زادت الثقة بين المنتج والموزع (تاجر الجملة)، زاد احتمال قيام علاقة طويلة المدى بينها،و يذهب Gansean إلى أن ثقة المشتري في المورد تؤثر في التوجه طويل المدى لشركة المشتري من ثلاث نواحي[6]:

- تقلل احتمال قيام المورد بسلوكات انتهازية.
- تزيد ثقة شركة المشتري في أنها سوف تحصل على حصتها العادلة من نتائج العلاقة المدى الطويل.
- تقلل تكلفة التعاملات في علاقات التبادل.

---

[1] –Denis Bories, **La confiance dans les relations acheteur – vendeur : le rôle modérateur du cycle de vie opérationnel**, P7: http://www.escp-eap/net/conference/marketing/2007cp/materali/Paper/Fr/Bories.pdf. **consulté** le 04/01/2011 .

[2]– جيهان عبد المنعم رجب، مرجع سبق ذكره، ص 270.

[3]– نفس المرجع السابق، ص 272

[4] – Denis Bories, op-cit, P 7.

[5]– جيهان عبد المنعم رجب، مرجع سبق ذكره، ص 266

كما انه في حالة في العلاقات التي تتسم بالثقة يمكن للمشتري أن يعتمد على المعلومات التي يقدمها البائع[1] .

و ذهبت بعض الدراسات أن الثقة تكون كذلك على مستوى الأفراد بين المؤسستين و قسمت الى نوعان[2]: الثقة في مندوب المبيعات التي تمثل عاملا مهما في بناء الثقة في الشركة الموردة فالثقة بين ممثلي الشركتين يمكن أن تتأثر بسلوكيات العلاقة بين مسؤول المشتريات ومندوب المبيعات، فالإفصاح المتبادل للمعلومات والسلوكات التكييفية والاتصالات المتكررة وثرائها، والدور البيعي الاستشاري لمندوب المبيعات تؤثر على الثقة بين ممثلي الشركتين، والثقة برجل البيع فخبرته المعبر عنها بالمؤهلات المتحصل عليها من أجل القيام بالمهام بطريقة فعالة وفي موقف معين،بالكفاءة المهنية والمعرفة ، والتي تعني التحكم بالمهنة تؤثر ايجابيا على مستوى ثقة المشتري فيه، كذلك وده l'amabilité له أثرا ايجابي على مستوى ثقة المشتري فيه. و بالتالي فالتعامل على مستوى الفرد يقوي من ثقة الموزع في المؤسسة المنتجة .

ويؤكد Morgan et Hunt 1944 أن الثقة هي أحد محددات الالتزام في العلاقة، فيعتبران أن الالتزام والثقة وسيطان رئيسيان في نجاح التسويق بالعلاقات[3] .وهذا ما يقودنا إلى المتغير الأخير في جودة العلاقة ألا وهو الالتزام.

ثـــالثـــا: الالتزام

ويمكن تعريفه على أنه: "الرغبة في تطوير علاقة مستقرة، والاستعداد للقيام بتضحيات على المدى القصير من أجل الحفاظ على العلاقة وتأمين استقرارها"[4].

وحسب(Moore,1998) فالالتزام بالعلاقة يتضمن استمرارية أو توجها طويل المدى و قيام الطرفين بالتعاون من أجل الحفاظ على العلاقة، و هو الاعتقاد بأن استمرارية العلاقة مهمة بالدرجة التي تبرر بذل أقصى الجهود و للمحافظة و ضمان استمراريتها إلى أجل غير مسمى[5].

والالتزام داخل القناة التوزيعية نوعان :

* الالتزام التقديريCalculative Commitement وهو:" مدى تصور أعضاء القناة لوجود حاجة لصيانة علاقة ما في ضوء تكاليف الفسخ أو التحول و المرتبطة بالانصراف عن العلاقة ومدى

---

[1]– نفس المرجع السابق،ص 267.

5– مقتبس من جيهان عبد المنعم رجب، مرجع سبق ذكره، ص 269 و274. للمزيد من المعلومات الاطلاع على الفصل الثالث للكتاب الخاص بالدراسات المتعلقة بسلوك العلاقة بين المشتري/المورد أثناء العلاقة على المستوى الشخصي.

[3]– Robert M.Morgan and Shelby D.Hunt,op-cit, P 12.

[4] – Erin Anderson end Barton Weitz, **The use of pladges to build sustain commitment in distribution channels**, P 3: http://warrington.ufl.edu/mkt/retailcenter/docs/papers/Anderson1992.pdf .consulté le 04/04/2011.

[5] – جيهان عبد المنعم رجب، مرجع سبق ذكره، ص 293.

توفر بدائل"[1].

* الالتزام العاطفي Effective Commitement والمعرف على أنه: "نظرة ايجابية، أو تعلق بمؤسسة ما"[2]، فالطرف الذي له التزام عاطفي يرغب في استمرار العلاقة لأنه يقدر الشريك والشراكة، وأنه يشعر بالولاء والانتماء

و مما تقدم يمكن استخلاص بعض خصائص الالتزام كمايلي:

– تعتبر المشاعر الطيبة و توقعات الاستمرارية ، والاستعداد للاستثمار فيها أوجها مختلفة للالتزام.

– يؤدي الالتزام إلى انتهاج سلوكيات تعاونية تساهم في نجاح العلاقات.

كما أن النزاعات السابقة تؤثر على الالتزام نحو العلاقة، حيث أنه من الصعب أن يتناسى الطرفان التاريخ السلبي لهما، حيث أن كل طرف يشك في التزام الطرف الآخر[3].

وفي دراسة لـ (Andaleeb, 1996) لتأثير دور الثقة والاعتمادية على الرضا والالتزام في علاقة التبادل الثنائية، يشير الباحث أن العلاقة بين الثقة والالتزام تتمثل في أنه كلما ارتفع مستوى ثقة المشتري في مورد ما، ازدادت درجة التزام المشتري نحو المورد وأن رغبة المشتري في الحفاظ على علاقة ما بأحد الموردين قد تتأثر أيضا بمدى وفاء المورد بحاجاته، وتشير هذه النظرة إلى انه عندما يكون طرف ما معتمدا على الطرف الآخر فإنه يقدر قيمة العلاقة ويرغب في المحافظة عليها...فكلما زاد اعتماد المشتري على المورد، ازداد التزام المشتري نحو العلاقة[4].

وتوصل Anderson and Weitz أن إدراك الموزع لالتزام المنتج يتأثر بمستوى الالتزام الذي يبديه المنتج، فيلتزم الموزعون بدرجة كبيرة نحو المنتجين الملتزمين نحوهم، ويكون المنتج أكثر التزاما نحو العلاقة التي يرى فيها أن الموزع ملتزم[5]. وبإسقاط ذلك على علاقة المنتج – تاجر الجملة فإن تاجر الجملة يلتزم بدرجة كبيرة مع المنتج الذي يلمس التزامه نحو، ويزيد التزام المنتج نحو تاجر الجملة الملتزم معه في العلاقة. كما تشير الدراسات إلى أن علاقات المشتري والبائع توجد على عدد من المستويات بين المؤسستين، وكذلك على مستوى الفرد بين مشتر وبائع محدد، وبالتالي فإن لالتزام بالعلاقة بين مسؤول المشتريات ومندوب المبيعات أو رجل البيع مهمة أيضا للعلاقة.

نخلص القول أن للرضا ،الثقة و الالتزام أدوار مهمة في الحفاظ على جودة العلاقة و يتم ذلك على مستويين: بين المؤسستين الممثلتين في بحثنا هذا بالمنتج و تاجر الجملة ،و بين ممثلي المؤسستين ، وبناء على ذلك فإن متغيرات جودة العلاقة متمثلة في:

– الرضا، الثقة والالتزام بالعلاقة مع المؤسسة (المنتج).

---

[1]– نفس لمرجع السابق ، ص 291.

[2] – Erin Anderson and Barton Weitz, Op-cit, P 5.

[3] –جيهان عبد المنعم رجب، مرجع سبق ذكره، ص 286.

[4]– نفس المرجع السابق، ص 292.

[5]– Erin Anderson and Barton Weitz, Op-cit, P 5

- الرضا، الثقة والالتزام بالعلاقة مع ممثلي المؤسسة.

والنموذج الذي سنستعين به سنسقطه على العلاقة بين المنتج وتاجر الجملة والمبين في الشكل التالي:

الشكل رقم(28): الأبعاد الجديدة للعلاقة بين المنتج وتاجر الجملة

تاجر الجملة		المنتج
الرضا: - **الرضا عن مؤسسة المنتج** - **الرضا عن ممثلي المؤسسة** **الثقة:** - **الثقة في مؤسسة المنتج** - **الثقة في ممثلي المنتج** **الالتزام:** - **الالتزام بالعلاقة مع مؤسسة المنتج** - **الالتزام بالعلاقة مع ممثلي المؤسسة**	⇦ **توجه طويل المدى** ⇨	**الرضا:** - **الرضا عن مؤسسة تاجر الجملة** - **الرضا عن ممثلي تاجر الجملة** **الثقة:** - **الثقة في مؤسسة تاجر الجملة** - **الثقة في ممثلي تاجر الجملة** **الالتزام:** - **الالتزام بالعلاقة مع مؤسسة تاجر الجملة** - **الالتزام بالعلاقة مع ممثلي تاجر الجملة**

المصدر: جيهان عبد المنعم رجب، **العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل التسويق بالعلاقات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 261 بتصرف.

يوضح هذا الشكل تحول فلسفة التسويق إلى فلسفة جديدة يلعب كل من الرضا، الثقة والالتزام فيها دورا متزايد الأهمية، و إن الحفاظ على العلاقة على المدى الطويل يعتمد على هذه المتغيرات الثلاث الرضا،الثقة و الالتزام ،و يتم ذلك على مستويين بين المنتج و تاجر الجملة كمؤسستين وبين ممثلي الطرفين وهذا ما سنحاول مناقشة وإسقاطه على علاقة المنتج بتاجر الجملة في الفصل التطبيقي، لكننا سوف نكتفي بدراسة العلاقة على مستوى المنتج و التاجر كمؤسستين فقط و ذلك باستقصاء أراء تجار الجملة المتعاملين مع المؤسسة

خلاصة :

يتوقف أداء قناة التوزيع على حسن اختيار الأعضاء المشكلين لها،و الذي يتم من خلال تحديد أهم الموزعين المحتملين ،المفاضلة في اختيارهم حسب معايير معينة و أخيرا تشجيعهم وتحفيزهم من أجل ضمان الأداء الجيد من قبلهم .إلا أن ذلك غالب ما يكون غير كاف، وقد لا يضمن أن يكون الأداء الفعلي مطابقا للأداء المتوقع ،أو كما يجب أن يكون من وجهة نظر المنتج لذا يجب على هذا الأخير القيام بفحص دوري لأداء الموزعين من خلال تحديد و تطوير معايير كمية و نوعية لتقييم الأداء وفقها، و بعدها اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة حدوث انحرافات . لكن على المنتج الأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية في العلاقة مع الموزعين كالقوة و تأثير مصادرها على العلاقة و على أداء القناة ككل ،و ما لها من دور في تحديد قائد القناة ،وما لذلك من تأثيرات التي قد تؤدي إلى صراعات بين الأعضاء المختلفين داخل القناة أو بين الأعضاء في نفس المستوى ، حيث تبين أن الصراع يؤثر على أداء القناة التوزيعية فقد يؤدي إلى تفكيك العلاقة بين الأعضاء و يحدث ذلك عادة عندما لا يرضى عضو ما عن مستوى أداء عضو آخر أو الآخرين.إلا أن هناك عدة طرق لمعالجته ولعل أهمها هو إيجاد أهداف مشتركة وتحديد المصالح التي يتفق عليها جميع الأعضاء، ويعد التعاون هو الشكل الأنسب لحل الصراعات داخل القناة، ويتم عندما يقرر الطرفان تبنى مواقف بناءة لحل الصراع بشكل فعال يقوم على مبدأ أن لكل أعضاء القناة مصلحة مشتركة، خاصة بين المنتج و تاجر الجملة باعتبار هذا الأخير من أحد أهم حلقات التوزيع فإن في علاقاته بالمؤسسة قد يكون هناك نوع من التعارض في المصالح ويرجع هذا إلى تصرفات كلا الطرفين في مواجهة الآخر ومن سيؤثر في الآخر و كيف يمكن أن يكون في مركز قوة يسمح له بفرض شروطه ويقوم بإدارة القناة . لكن يمكن الارتقاء بالعلاقة بين الطرفين بشكل يخدم مصالحهما معا من خلال اعتبار تاجر الجملة كزبون ، فهو الزبون المباشر للمنتج و ذلك بإسقاط مفاهيم التسويق بالعلاقات على علاقتهما ببعض ، فعلى المؤسسة المنتجة أن تسعى إلى الاحتفاظ بعلاقات جيدة مع التاجر و استمالته للعمل معها على تحقيق أهداف الطرفين وعلى نحو يمكنهما من تحقيق مكاسب أكثر من التبادل ، و محاولة الحفاظ على جودة العلاقة من خلال تحقيق الرضا، الثقة و الرغبة في الالتزام في علاقة طويلة الأمد .

الفصل الرابع :

تأثير علاقات مؤسسة الحكمة مع تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها على نجاح إستراتيجيتها التوزيعية

تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم بإسقاط الأفكار النظرية على الواقع الميداني , حيث وقع الاختيار على مؤسسة الحكمة الجزائر فهي من أهم المؤسسات في سوق المنتجات الصيدلانية في الجزائر من حيث الإنتاج و المبيعات لنحلل علاقاتها مع شبكة تجار الجملة التي تتعامل معها , بداية تم تقديم عام للمؤسسة ، تنظيم وظيفة التوزيع لديها و إدارتها لعلاقاتها مع تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها ,ثم ندرس و نحلل علاقات المؤسسة مع تجار الجملة عن طريق استقصاء أراء هؤلاء حول طبيعة العلاقات و جودتها،

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الحكمة الجزائر

تنشط مؤسسة الحكمة في قطاع الصناعة الصيدلانية و هو من أهم القطاعات الاقتصادية في الجزائر و الذي تعول عليه مستقبلا خاصة فيما يتعلق بتشجيع الإنتاج المحلي المقدر حاليا ب حوالي30 ٪ و الوصول الى70 ٪ في آفاق2015 [1] ، وذلك لتخفيض فاتورة الاستيراد الكبيرة التي وصلت لحدود لحدود02 مليار دولار.[*] و مؤسسة الحكمة كانت من أوائل المؤسسات الأجنبية في الاستثمار في الجزائر و فيما يلي لمحة عن المؤسسة و نشاطها.

المطلب الأول: لمحة تعريفية عن مؤسسة الحكمة الجزائر

تعد مؤسسة الحكمة من أهم المؤسسات الأجنبية المستثمرة في الصناعة الصيدلانية في الجزائر،خاصة في مجال الأدوية الجنيسة كما تعتبر واحدة من أهم هذه المؤسسات من حيث التصنيع و المبيعات ، و سنحاول فيما يلي إعطاء لمحة عن المؤسسة و نشاطها في الجزائر، أهداف الحكمة ،قيمها و منتجاتها.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة الأم

تأسست مؤسسة مجموعة الحكمة الصيدلانية في 1978 في العاصمة الأردنية عمان، و مؤسسها سميح دروزة (صيدلي أردني)هو الرئيس الحالي والرئيس التنفيذي. ركزت في السنوات الأولى على تطوير العلامة التجارية للمؤسسة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA)[¤] ، ثم في أوائل عام 1990، امتدت مؤسسة الحكمة خارج منطقة الشرق الأوسط من خلال الاستحواذ على شركة للأدوية الجنيسة في الولايات المتحدة الأمريكية وإنشاء مصنع للحقن في البرتغال، ومنذ ذلك الحين شهدت المؤسسة نموا كبيرا[2] ، وأصبحت الحكمة متواجدة في 40 سوق، وتعمل في عدة دول أهمها: الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، الأردن، البرتغال، السعودية، الجزائر، مصر، تونس، وايطاليا[3].

و يمكن تلخيص مسار أهم الأحداث في تاريخ مؤسسة الحكمة من خلال الجدول الموالي[4]:

---

[1] –http://www.presse-dz.com/info-algerie/20864-medicaments-chantage-surfacturation-et-transfert-illicite-de-devises.html.consulté le 28/12/2011.

[*] – أغلبها من بلدان الاتحاد الأوروبي بقيمة 931 مليون أورو سنة 2010، على رأسهم فرنسا ب675 مليون أورو أي ما يعادل 72.52٪ من صادرات الدواء الأوروبية للجزائر، مقتبس من : www.leem.org

[¤] – **M**iddle **E**ast and **N**orth **A**frica .

[2]– www.hikma-dz.com.consulté le05/01/1/2011 .dernière mise à jour 2008.

[3] – ملف الكتروني سمعي مقدم من طرف المؤسسة، آخر تحديث سنة 2007.

[4]– www.hikma-dz.com.

الجدول رقم(11):أهم الأحداث في تاريخ مؤسسة الحكمة

السنة	الحدث
1978	تاريخ النشأة في عمان، الأردن
1980	بداية إنتاج المنتجات الصيدلانية المسجلة بموجب ترخيص.
1991	دخول سوق الولايات المتحدة الأمريكية مع شراء مؤسسة West-ward ، والتي مقرها بـــ Eaton town بنيوجرسي، في الولايات المتحدة الأمريكية.
1992	بداية تصدير للأدوية ذات العلامات التجارية نحو أوروبا الشرقية.
1994	أصبحت West-ward تتوافق مع معايير إدارة الأغذية والعقاقير الأمريكية FDA¤
1996	أصبحت أول شركة عربية وافقت عليها إدارة الأغذية.
1997	بدء إنتاج أدوية الحقن (produits injectables) في البرتغال.
2000	ترقى مرافق التصنيع في البرتغال لموافقة إدارة الأغذية والعقاقير FDA , وفي نفس السنة كانت بداية إنتاج مسحوق السيفالوسيورين (Poudre céphalosoporine) للحقن في منطقة الشرق الأوسط والبرتغال. كما شهدت نفس السنة تسهيل وكالة تنظيم الأدوية و منتجات الرعاية الصحية MHRA* الأردنية الموافقة على بيع بعض المنتجات في المملكة المتحدة.
2003	بداية إنتاج سوائل الحقن.
2005	توسيع قطاع الحقن المجففة بالتجميد من خلال الاستحواذ على مصنع متخصص في ايطاليا، وفي نوفمبر من نفس السنة أدرجت المؤسسة في بورصة لندن.
2006	*تصبح الجزيرة للصناعات الدوائية JPI ملك الحكمة . *موافقة إدارة الأغذية والعقاقير FDI على مرافق التصنيع للجزيرة للصناعات الدوائية JPI .
2007	التوسع في السوق الألمانية للحقن الجنيسة في علم الأورام l'oncologie من خلال الاستحواذ على شركة Ribosepharm. وفي نفس السنة شراء للمنتج الألماني Thymoogam لمنتجات المحاقن الخاصة بعلم الأورام، وبناء منصة متكاملة حول علم الأورام.
2011	افتتاح مصنع المستحضرات البنيسيلينية لشركة الدار العربية المملوكة من طرف الحكمة بسيدي عبد الله ، ويضمن إنتاج 20 مليون وحدة بينيسيلين في السنة.

La source : www.hikma-dz.com.consulté le05/01/1/2011 .

¤ – **F**ood and **D**rug Administration.

* – **M**edicines and **H**ealthcare Products **R**egulatory **A**gency.

وحسب هاني قطب المدير العام الحكمة الجزائر فإن مجموعة الحكمة قد حققت إيرادات مقدرة بـــ637 مليون دولار وعائدات ربح صافي بـــ78 مليون دولار مع توظيف 4880 عامل وأن لديها اليوم مصانع في تسع دول، وتقوم بالبيع في 49 دولة[1].

الفرع الثاني: مؤسسة الحكمة في الجزائر

سوف نقدم لمحة عن تواجد الحكمة في الجزائر و مكانتها ضمن مجموعة الحكمة.

أولا: لمحة عن تواجد الحكمة في الجزائر

كانت بدايات الحكمة في الجزائر سنة 1993 بمكتب واحد Trust pharma مكون من 8 أفراد ، أسس من أجل استيراد المنتجات إلى الجزائر. وحسب السيد دروزة المدير التنفيذي لمجموعة الحكمة أن المبلغ المخصص للاستثمار في الحكمة الجزائر مقدر بـــ180 مليون دولار والتي توظف 450 عامل ، 14 منهم أردنيون والباقي جزائريون من مختلف التخصصات، ويقدر رقم أعمالها بـــ730 مليون دينار [2].

و الأدوية التي تحمل علامة الحكمة نوعان: أدوية تأتي من عمان، وأخرى تصنع على مستوى وحدة زرالدة والتي توظف حوالي 200 عامل وبطاقة 10 مليون وحدة في السنة تتعامل في الأصناف التالية[3]:

- تصنيع وتعبئة وتغليف السوائل غير المعقمة
- تصنيع وتعبئة وتغليف التحاميل
- تصنيع وتعبئة وتغليف الأقراص والكبسولات.

و توسعت في الاستثمار تماشيا مع متطلبات الوزارة الوصية والحكومة في هذا المجال، فقد قامت المؤسسة بالاستثمار من خلال شراء حصص مؤسسة الدار العربية للدواء لبداية مشروع مصنع آخر افتتح في 18 أكتوبر بسيدي عبد الله لإنتاج البينيسيلين. وبهذا تعول المؤسسة حسب المدير التجاري زيادة إنتاجها المحلي المقدر بحوالي 60٪ إلى 95٪ في آفاق2014[4].

ثانيا: مكانة مؤسسة الحكمة الجزائر ضمن مجموعة الحكمة

---

[1] – ح.ص، مصنع بسيدي عبد الله وإنتاج الأدوية الممنوعة من الاستيراد، جريدة الخبر، العدد 6020، 9 جوان 2010، ص 5.

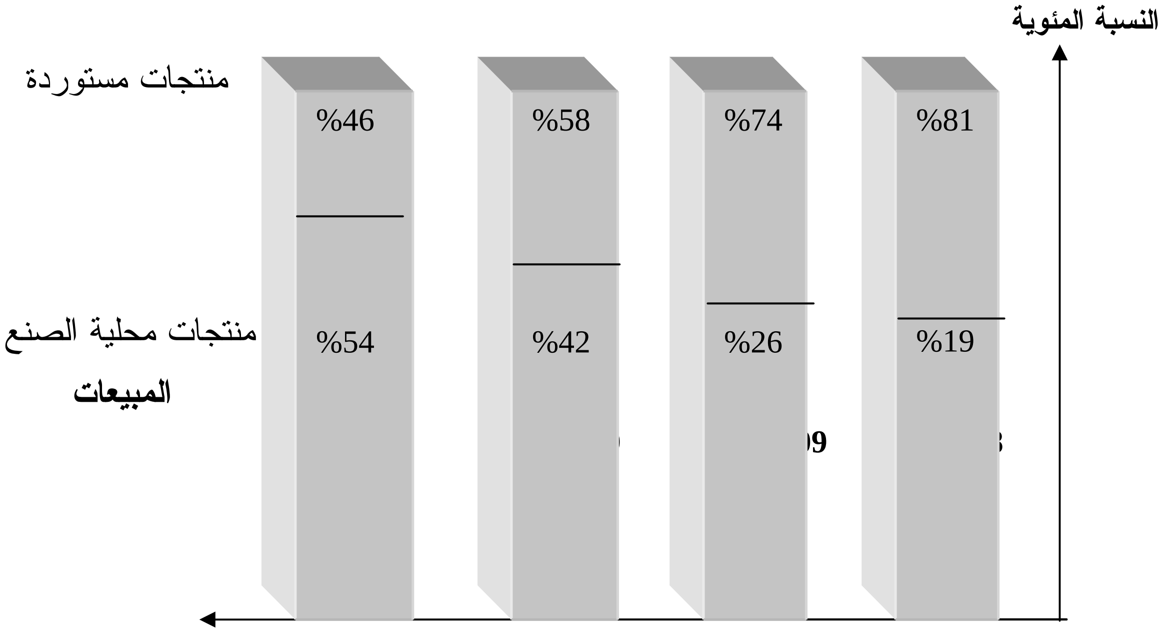
[2]– Sttp://www.objectif/algerie.com/encours/hikma-pharma-apelle-a-renforcer-ses-invistissement-dans-la.htmlource :APS. consulté le 10/01/2011.

[3] –www.hikma-dz.com . consulté le 05/01/01/2011.

[4]– تمت المقابلة يوم 2011/06/19 بمقر المؤسسة.

1- تطور مبيعات مؤسسة الحكمة الجزائر بين(2008-2011): طورت مبيعات المؤسسة من المنتجات محلية الصنع وذلك بزيادة استثمار المؤسسة في الجزائر و إنتاج منتجاتها محليا ،و الشكل الموالي يوضح تطور مبيعات المنتجات المنتجة محليا و تلك المستوردة من الأردن خلال الفترة الممتدة بين 2008 و 2011.

الشكل رقم(29) : التطور النسبي لمبيعات مؤسسة الحكمة الجزائر بين(2008-2011)



المصدر: التقرير المالي لمجموعة الحكمة لسنة2011.

و الواضح من الشكل أن مبيعات مؤسسة الحكمة من منتجاتها المصنعة في الجزائر في ارتفاع مستمر من سنة إلى أخرى و ذلك لمجاراة القوانين المطبقة في الجزائر لزيادة الإنتاج المحلي ، و هو الأمر الذي أدى بالمؤسسة إلى زيادة استثماراتها في الجزائر و بالتالي زيادة إنتاجها المحلي و مبيعاتها منه.ونتيجة لذلك حققت المؤسسة نمو في المبيعات لغاية أوت2011 قدر ب15% و مرتبة ثالثة بحصة سوقية تمثل6% [1].

2- أهم أسواق منطقة MENA : تتواجد الحكمة في بلدان عربية كثيرة أهمها تتمثل في مصر ،المملكة العربية السعودية،الجزائر، و الجدول الموالي يبين البلدان أهم أسواق منطقة MENA التي تنشط فيها مجموعة الحكمة.

---

[1]- التقرير المالي لسنة2011 لمجموعة الحكمة.

الجدول رقم(12):أهم أسواق منطقة MENA

	نسبة النمو2010	**نسبة النمو مقارنة ب2009**
مصر	16.4+	8.4+
المملكة العربية السعودية	12.8+	12.4+
الجزائر	**1.4 −**	**7.1+**
المغرب	5.3+	2.0 −
الإمارات العربية المتحدة	20.5+	9.3+
لبنان	13.4+	12.5+
تونس	15.6+	3.3+
الأردن	14.5+	10.0+
الكويت	2.1+	6.3+

المصدر : التقرير المالي لسنتي 2009 و 2010 لمجموعة الحكمة.

الملاحظ أن السوق الجزائرية من أهم أسواق المنطقة و تعد ثالث سوق بعد مصر و المملكة العربية السعودية، أي أن السوق الجزائرية واعدة و هذا ما يفسر استثمارات المجموعة المتزايدة في الجزائر.

3− **أهم أسواق مجموعة الحكمة في منطقة MENA لسنة2011:** تولي مجموعة الحكمة اهتمام كبير بأسواقها في منطقة MENA ، و تعول عليها لزيادة نموها على المدى الطويل فقد حققت 58.2٪من عوائد المجموعة لسنة2011 [1] .و يوضح الجدول الموالي نسب نمو الأسواق التي تعمل بها مجموعة الحكمة في هذه المنطقة لسنة كما يلي:

[1] − التقرير المالي لسنة 2011 لمجموعة الحكمة.

الجدول(13):أهم أسواق مجموعة الحكمة في منطقة MENA لسنة2011

السوق	**نسبة النمو %**
مصر **الحكمة في مصر**	**4.4** 14.1
المملكة العربية السعودية **الحكمة في المملكة**	**15.5** 9.5
الجزائر **الحكمة في الجزائر**	**17.0** 16.6
لبنان **الحكمة في لبنان**	**6.4** 19.3
الأردن **الحكمة في الأردن**	**9.6** 25.3

المصدر : التقرير المالي لسنة 2011 لمجموعة الحكمة.

من الجدول يمكن ملاحظة أن نمو سوق الدواء في الجزائر في تزايد مستمر مقارنة مع السنتين السابقتين(انظر الجدول السابق)، و كذلك هناك نمو حصة الحكمة من السوق الجزائرية ، ففي سنة 2010 كانت من أكبر ثلاث أسواق في المنطقة، و قد حققت 18.2 % من عائدات المجموعة هم على التوالي: السعودية 13.6%، تونس 2.6 % و الجزائر 2% [1] .

4- مبيعات مجموعة الحكمة في أهم أسواقها: تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية، السعودية و الجزائر أكبر ثلاث أسواق مجموعة الحكمة من حيث المبيعات ، و الجدول الموالي يبين مبيعات الحكمة في هذه الأسواق في الفترة الممتدة بين 2008-2010 .

الجدول رقم(14):مبيعات* مجموعة الحكمة في أهم أسواقها

	2008	**2009**	**2010**
الولايات المتحدة الأمريكية	130.6	152.4	204.4
المملكة العربية السعودية	107.5	107.2	118.5
الجزائر	**67.9**	**74.5**	**88.8**

*المبيعات بالمليون دولار.

المصدر: التقارير المالية لسنوات 2008،2009 و 2010 لمجموعة الحكمة.

1 - التقرير المالي لسنة 2010 لمجموعة الحكمة.

يلاحظ من الجدول المكانة التي تحتلها السوق الجزائرية للحكمة فهي ثالث سوق لها من حيث المبيعات، كما يلاحظ الزيادة في المبيعات في الثلاث سنوات الأخيرة ،و هذا ما يؤكد أن السوق الجزائرية سوق واعدة للمجموعة .

وحسب تصريحات السيد هاني القطب[1] المدير العام الحكمة الجزائر فان المؤسسة في المراتب الثلاث الأولى من حيث المبيعات وذلك بحساب كافة الشركات الوطنية والأجنبية بعد صانوفي أفانتيس Sanofi Aventis الفرنسية وغلاسكو سميث كلاين GSK البريطانية ، كما قد تحتل المرتبة الثانية مباشرة بعد صانوفي أفانتيس، لأن هذا التقييم يتم شهريا. و حسب نفس المسؤول فان مصنع الحكمة في الجزائر من أكبر التي تمتلكها في الوطن العربي.

الفرع الثالث: أهداف الحكمة وقيمها

أولا: الأهــداف

تتمثل أهداف الحكمة فيما يلي:[2]

- الالتزام بالجودة في جميع أسواقها.
- إنقاذ الأرواح وتحسين صحة الملايين من الناس في جميع أنحاء العالم.
- توظيف الأفضل من العمال مع الاستثمار في تقديم التدريب الجيد لهم وتوفير الرفاهية لهم.
- تطوير عملية إدارة الأداء التي من خلالها يتم إعطاء الموظفين أهدافا قابلة للقياس الكمي.
- **إنشاء علاقات المنفعة المتبادلة مع المؤسسات التي تتعامل معها.**
- تأسيس أول وحدة نموذجية للأبحاث والتطوير بدعم من المؤسسة الأم، لضمان تطوير الدواء في الجزائر[3].
- الاستثمار في خطوط إنتاج جديدة تماشيا مع السياسة الجديدة المعتمدة من قبل وزارة الصحة والحكومة الجزائرية فالهدف ليس ربحي فقط بل السعي لفتح الأسواق، زيادة التصنيع المحلي لدعم الطلب المحلي، وبالتالي تخفيض الواردات[4].
- بعد الحصول على الموافقات والتراخيص تهدف الحكمة إلى إنتاج كل الأصناف التي منعت من الاستيراد، كما أنها ستهدف إلى تصنيع أصناف محليا وليست ممنوعة من الاستيراد حاليا.

---

[1] – http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/18298 . Consulté le19/10/2011 .

[2]– www.hikma-dz.com. consulté le 05/01/1/2011.

[3] ،[4]- ح.ص، مصنع بسيدي عبد الله وإنتاج الأدوية الممنوعة من الاستيراد، جريدة الخبر، العدد 6020، 9 جوان 2010، ص 5.

<u>ثـــانيـــا: القيـــم</u>

أما القيم التي تتخذها المؤسسة كأساس لها فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- الصدق والنزاهة والرقي بالمعايير الأخلاقية
- احترام جميع الشعوب، دون تمييز لسبب عنصري أو ديني، الجنس أو الأصل.
- الطريقة التي تؤدي بها الأعمال لا تقل أهمية عن جودة المنتجات التي تقوم بتصنيعها.
- مبدأ رد الجميل لمجتمعنا وأسرنا وأصدقائنا والزملاء والأهم لأولئك الأقل حظا منا.
- تأمين الرعاية للبيئة والمجتمعات التي نعيش ونعمل فيها.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية فهي الدعامة الأساسية التي تقوم عليها أعمال الحكمة.

الفرع الرابع: منتجات مؤسسة الحكمة

لدى الحكمة ثلاثة أنشطة مختلفة من المنتجات(انظر الملحق رقم(02)) :

- الأدوية ذات العلامة التجارية.
- الأدوية الجنيسة.
- الحقن.

ويعرف المنتج الدوائي عامة على أنه: " مادة تستخدم لعلاج أو منع الإصابة بمرض سواء كان الاستخدام إنساني أو حيواني، وبذلك يقسم الدواء إلى قسمين وفقا لبيعه:

- الدواء الذي يصرف بوصفة طبية

- الدواء الذي يصرف بدون وصفة طبية يقوم المريض بشرائه دون الرجوع إلى الطبيب ولكن يجب أن يستوفي شروط معينة كأن يكون موجها لعلاج مرض محدد ويخضع لمواصفات طبية معينة[1].

أولا: المنتجات ذات العلامة

[1] – مجلة التجارة العربية-البريطانية، الصناعات الدوائية، مجلة صادرة عن الاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة العربية البريطانية لندن، العدد 11، جويلية / أوت 1999، ص 12.

وهي الأدوية التي يتطلب إنتاجها الحصول على تصريح ودفع حقوق لصاحب الاكتشاف والبراءة أي أنها لازالت لم تستكمل 20 سنة على اختراعها مما يجعلها تخضع لاحتكار صاحب براءة الاختراع ولا يتم إنتاجها إلا بعد الحصول على تفويض خاص منه[1].

ثـــانيـــا: المنتجات الجنيسة وتعرف الأدوية الجنيسة على أنها الأدوية التي يمكن إنتاجها دون الرجوع إلى طلب ترخيص من المخبر صاحب براءة اختراعها بعد مرور 20 سنة منذ بداية اكتشافها، بحيث تصبح تركيبتها تحت تصرف أي منتج آخر، وحسب المرسوم رقم 92/284 الصادر في 06 جويلية 1992: " يعتبر الدواء الجنيس مطابقا للدواء الأصلي عندما تكون لديه نفس التركيبة الكيفية والكمية للمادة الفعالة، ويكون له نفس الشكل الصيدلاني، وعند الضرورة يجب تحقيق دراسات التكافؤ الحيوي مع الدواء الأصلي."

ونجد تسميتين للدواء:

- o الاسم الدولي المشترك DCI*
- o الاسم التجاري للمنتج

وتركز مؤسسة الحكمة على المجالات العلاجية التالية : الجهاز العصبي المركزي، اضطرابات القلب والأوعية الدموية، المضادات الحيوية، ومنتجات لمعالجة الاضطرابات العضلية .

ثـــالثـــا: الحقـــن[2]

تبيع الحكمة وتصنع المستحضرات الصيدلانية للحقن عامة، فضلا عن بعض الحقن ذات العلامات التجارية تحت الرخصة، وقد أصبحت مجموعة الحكمة رائدة اليوم في سوق الحقن بشكل عام، كجزء من الأسواق المتخصصة (niche) وأهم الأنواع هي حقن عامة (المضادة للعدوى)، ومؤخرا انطلقت في سوق الحقن العامة للأورام، ويتم ذلك في ثلاثة أشكال، مسحوق الحقن وسوائل الحقن بعد الحصول على موافقة إدارة الأغذية والعقاقير في البرتغال، والحقن المجففة بالتبريد في إيطاليا.

---

[1] – نصر الدين بن أعمارة، دور الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، فرع تسويق، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2007، ص 159.

* - **D**énomination **C**ommune **I**nternationale

[2] - www.hikma-dz.com. consulté le 05/01/1/2011.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لقسم التسويق والمبيعات لمؤسسة الحكمة

الفرع الأول: هيكلة مؤسسة الحكمة الجزائر

حسب الورقة المقدمة إلينا من طرف مدير المبيعات [1] المبينة للهيكل التنظيمي للمؤسسة(انظر الملحق رقم(03)) لاحظنا أن كل الأقسام تقع على نفس المستوى وهي على التوالي:

- القسم القانوني: يأخذ على عاتق كل الإجراءات القانونية للمؤسسة.
- قسم المالية: المكلف بالشؤون المالية في المؤسسة والمقسم إلى الخزينة وفرع المحاسب
- قسم الإعلام الآلي IT: والمسؤول عن أنظمة المعلومات والتجهيزات في المؤسسة.
- قسم العمليات: والمقسم إلى فرع النوعية للتأكد من نوعية المنتجات، فرع الإنتاج وفرع المشتريات.
- القسم الإداري
- قسم التسويق والمبيعات
- قسم الموارد البشرية

و فيما يلي سنتناول بشيئ من التفصيل قسم التسويق و المبيعات.

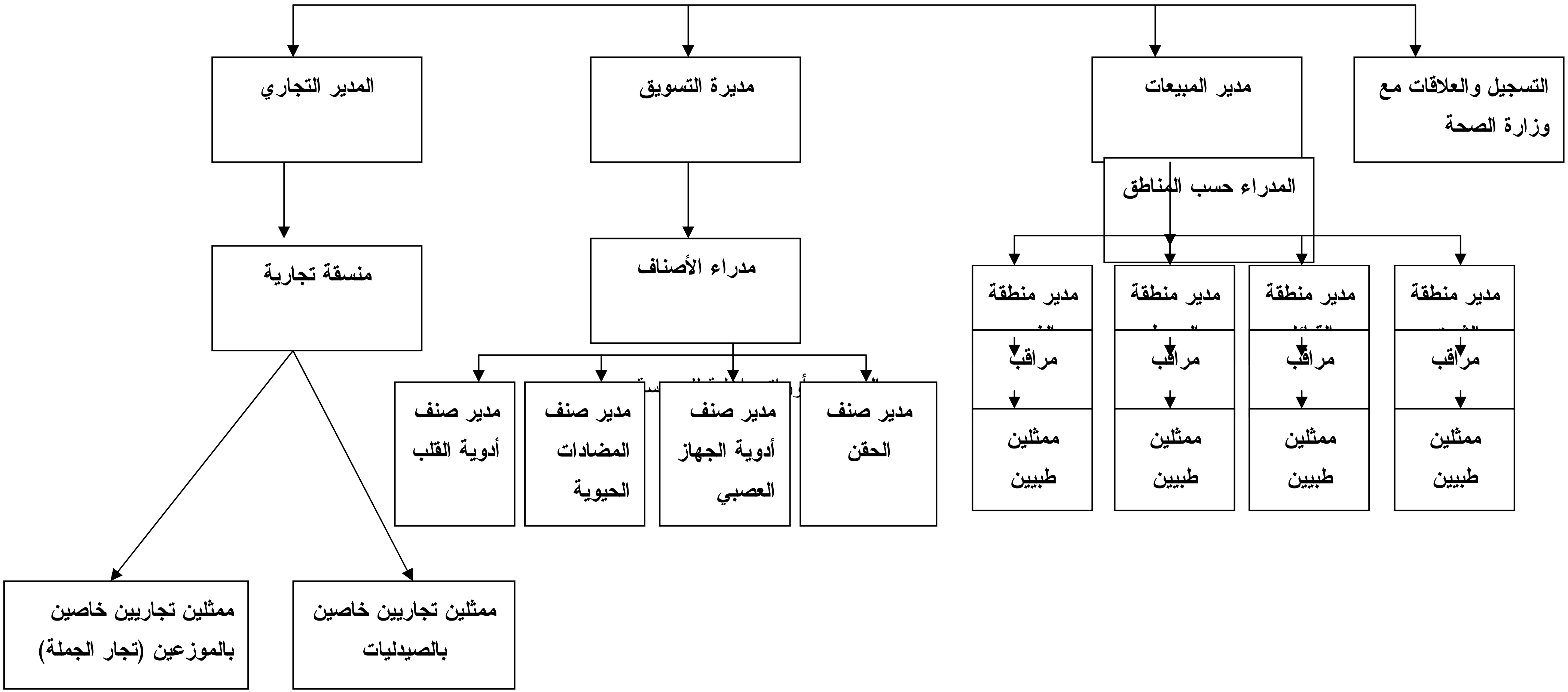
الفرع الثاني: تنظيم قسم التسويق والمبيعات

سنحاول تفصيل الهيكل التنظيمي لقسم التسويق والمبيعات لمعرفة مكانة هذه الوظيفة في مؤسسة الحكمة، وهذا ما يبينه الشكل الموالي :

---

[1] – تمت المقابلة يوم 2011/04/29 بمقر المؤسسة

الشكل رقم (30): الهيكل التنظيمي لقسم التسويق والمبيعات



و الملاحظ أن مديرية التسويق المستحدثة السنة الماضية تقع في نفس مستوى مديرية البيع رغم أن الفكر التسويقي يقر أن البيع نشاط من الأنشطة التسويقية. وفي مقابلتنا مع مديرة صنف أدوية الجهاز العصبي[1] قدمت لنا الشروحات التالية حول مختلف الوظائف على مستوى قسم التسويق والمبيعات الذي يوظف 190 شخص[2] ، مقارنة مع سنة 2008 حيث كان العدد 164[3] . و هو ما يدل على الأهمية التي توليها المؤسسة لتسويق منتجاتها، خاصة و أن القانون الجزائري يمنع الإشهار للمنتجات الصيدلانية في وسائل الإعلام العامة و عليه فتحرص المؤسسة على التعريف بمنتجاتها عن طريق ممثليها .

و يحتوي قسم التسويق والمبيعات على ما يلي:

- فرع التسجيل والعلاقات مع وزارة الصحة: يهتم هذا القسم بتسجيل الأدوية وكذا العلاقات مع وزارة الصحة.
- مديرية المبيعات: والذي يرأسها مدير المبيعات والمقسمة إلى أربعة مناطق تجارية هي منطقة الوسط، منطقة القبائل، منطقة الشرق ومنطقة الغرب، على رأس كل منها مدير يعمل وأربعة مراقبين الذين يراقبون عمل الممثلين الطبيين الذين يروجون المنتجات لدى الأطباء في مناطقهم.
- مديرية التسويق: تترأسها مديرة التسويق والتي كانت سابقا مديرة صنف وقد عينت السنة الماضية كمديرة للتسويق، حيث لم يكن هذا المنصب موجود من قبل ، تدير أربعة مدراء لأصناف المنتجات التي تتعامل بها مؤسسة الحكمة وهم الحقن، أدوية القلب والشرايين، أدوية الجهاز العصبي، وأخيرا المضادات الحيوية .
- وأخيرا المديرية التجارية: والتي يرأسها المدير التجاري وينقسم إلى ممثلين تجاريين موجهين إلى الصيادلة وآخرين موجهين إلى تجار الجملة، تنسق بينهم منسقة تجارية.

و الملاحظ في هذا التقسيم التركيز على ثلاث مديريات أساسية هي البيع و المقسمة إلى أربعة مناطق لكل منطقة مدير،مراقب و مجموعة من الممثلين الطبيين وظيفتهم الأساسية هي الترويج لمنتجات المؤسسة لدى الأطباء في القطاعين العمومي و الخاص ،مديرية التسويق و التي أحدثت السنة الماضية و هذا ينم عن وعي المؤسسة بضرورة و حيوية هذه الوظيفة، و تتكون من أربعة مدراء أصناف نسبة

---

[1]– تمت المقابلة يوم 2011/04/29 بمقر المؤسسة .

[2] – التقرير المالي لسنة2011 لمجموعة الحكمة .

[3] – التقرير المالي لسنة2008 لمجموعة الحكمة .

للأربع مجموعات من الأدوية المسوقة من طرف المؤسسة مسؤولون عن تسويق هذه المنتجات و متابعة عملية طرحها في السوق،الترويج لها...الخ.أما المديرية التجارية فهي عبارة عن الواجهة بين المؤسسة و أعضاء شبكة توزيع منتجاتها فمديرها هو المسؤول المباشر عن العلاقات و التعاملات مع تجار الجملة خاصة فيما يتعلق بالاتفاقيات و المفاوضات و يعمل معه حوالي67 ممثل موجهين لتجار الجملة و الصيادلة لكل فئة منهم مراقب تجاري و ذلك حسب المناطق الأربع. و هذا ينم عن اهتمام و تركيز واضح من طرف المؤسسة على وظيفة التسويق و على علاقاتها مع تجار الجملة لتخصيص مديرية لذلك.

و من خلال فترة التربص في مقر المؤسسة لاحظنا التنسيق الكبير بين مدراء المبيعات ،التسويق والمدير التجاري فهناك اجتماعات شهرية بينهم لمناقشة مدى تنفيذ الخطط الموضوعة شهريا ومراقبة مستوى الأداء ، كما و قد لاحظنا كذلك انعكاس ذلك على فرق العمل لكل منهم و التعاون و التكامل بينهم و تبنيهم لمبدأ العمل كفريق و هو ما سجلناه في خرجاتنا الميدانية معهم أو في مرافقتنا لهم خلال الملتقيات.

المطلب الثالث: إستراتيجية توزيع مؤسسة الحكمة وعلاقاتها مع شبكة تجار الجملة

سنتطرق لإستراتيجية التوزيع لدى الحكمة، تنظيم وظيفة التخزين و النقل داخل المؤسسة، كذلك إدارة مؤسسة الحكمة لشبكة تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها

الفرع الأول: إستراتيجية التوزيع لدى الحكمة

تعتمد مؤسسة الحكمة على إستراتيجية التوزيع الشامل (المكثف) من أجل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الصيدليات وبالتالي المستهلكين المحتملين. كما تعتمد على مزيج من إستراتيجيتي الدفع و الجذب فهي تقوم بدفع منتجاتها عبر موزعيها من تجار جملة و صيادلة (تجار تجزئة)عن طريق تحفيزهم لبيع منتجاتها، كما تقوم كذلك بترويج منتجاتها عن طريق الممثلين (المندوبين) الطبيين الذين يروجون للمنتجات لدى الأطباء و يحاولون خلق الطلب عليها.أما تنظيم قناة توزيع المنتجات الصيدلانية و الذي تتبعه مؤسسة الحكمة مبين كما يلي:

منتج / مستورد ←——— تاجر الجملة ←——— تاجر التجزئة ←———المستهلك النهائي .

(الموزع)[¤] **(الصيدلي)** **(المنتفع)**

أو

تاجر الجملة المستورد ←——— تاجر التجزئة ←——— المستهلك النهائي.

والذي يخضع لأحكام الأمر رقم 59 لـــ20 جويلية 1995 المبينة لظروف ممارسة التوزيع بالجملة من المنتجات الصيدلانية، حيث أن **وجود تاجر الجملة في قناة توزيع المنتجات الصيدلانية هو أمر إجباري**. وبذلك فالمؤسسة تعتمد على التوزيع غير المباشر لمنتجاتها فهي تعتمد على وسيطين اثنين هما تاجر الجملة و الصيدلي على اعتبار أن المنتجات الصيدلانية لها خصوصية عن باقي المنتجات فهي تحتاج إلى أناس متخصصين سواء لنقل أو ايصال هذه المنتجات إلى أسواقها أو المستهلك النهائي. كما تعتمد على التوزيع المباشر للمستشفيات و العيادات.

وحسب وزير الصحة فإنه هناك 60 مؤسسة منتجة للدواء و 590[1] تاجر جملة يقومون بتغطية 85٪من السوق[2] . وحسب تصريحات النقابة الوطنية للصيدلة الخواص فإنه يوجد 8000[3] صيدلية اليوم في الجزائر. ، ويعد عدد تجار الجملة الناشطين في المجال كبيرا جدا مقارنة بدول أخرى كتونس ب46 تاجر و المغرب ب 40 تاجر جملة [4]. فعدد التجار كبير و يصعب مراقبتهم ، أما نقابة الصيادلة

¤- عادة ما يطلق على تاجر الجملة في الصناعة الصيدلانية مصطلح الموزع .

[1] –http://www.presse-dz.com/:- de presse/16073-un-marche-malade-de-sa-distribution.html .consulté le 22/10/210.

[2]–www.cnes.dz.consulté le 20/08/2011.

[3]– http://eldjawaonline.com/fra/evenement/6548.html .consulté le 2011/05/20 .

[4] – http://www.lagazettedumaroc.com:80/articles.php?id_artl=10773 .consulté 11/03/2011.

الخواص قد أضافت أن 10 مؤسسات مستحوذة فعلا على السوق و بقية تجار الجملة يعانون من عدم تحكم في السوق[1] .و لم نجد أي دراسات سابقة حول نشاطهم أو حتى دراسات تناقش توزيع المنتجات الصيدلانية في الجزائر فقط دراسة عامة للصناعة الصيدلانية بعنوان تحليل قطاع الصناعة الصيدلانية في الجزائر "L'analyse de la filière industrie pharmaceutique" أهم ما جاء فيها حول التوزيع أن هناك غياب لإحصائيات حول القطاع و هناك صعوبة لإجراء دراسات السوق،و أن هناك عدم تحكم في أساليب التنبؤ و حساب الأسعار كما و أن عدد تجار الجملة في القطاع كبير جدا [*] .

غير أنه في 23 ماي 2010 اصدر رئيس الحكومة تعليمة وزارية لتغيير قناة توزيع المنتجات الصيدلانية عن طريق تجار الجملة من توزيع الأدوية المصنعة أو المعبئة محليا، وبالتالي إجبار المنتجين المحليين على توزيع منتجاتهم وإنشاء شبكة توزيع خاصة بهم. وكان تفسير ذلك القرار راجع إلى أن تجار الجملة يتلاعبون بالتوزيع وأنهم يخزنون الأدوية لمدة معينة ثم تعود للظهور وأنهم المسؤولون عن الندرة وأنهم يساومون الصيادلة عن طريق البيع بالقيد (La vente concomitante ويجبرونهم على شراء أدوية تكون صلاحيتها قريبة من الانتهاء كشرط للحصول على أدوية حساسة ومفقودة وذلك حسب نقابة الصيادلة الخواص [2].و هو الشيء الذي يرفض هؤلاء تحمل مسؤوليته بالكامل و يتهمون المستوردين بأنهم يبيعون لهم بالقيد كذلك و أنه لا توجد أي رقابة عليهم.

إلا أنه تقرر إرجاء تطبيق هذا القرار فقد قرر وزير الصحة والإسكان وإصلاح المستشفيات تأجيل التطبيق إلى غاية 2012[3] . وذلك لأن تجار الجملة طالبوا بآجال من أجل بيع المنتج المخزن وكذلك طلب المنتجين بمدة من أجل القيام بإنشاء شبكة توزيع خاصة بهم. رغم أنه وحسب العارفين بالمجال فإن أغلب المنتجين لن يستطيعوا القيام بذلك، وليست لديهم الإمكانيات اللازمة للاستثمار في إنشاء شبكة توزيع خاصة بهم، لأن أي شبكة توزيع فعالة تتطلب الاستثمار، التنظيم، والمعرفة savoir faire. و صرح الوزير بأن عملية التغيير لا يمكن تطبيقها إلا بشكل تدريجي و لم يقدم أي شروحات حول كيفية القيام بذلك.و في مقابلتنا مع المسؤول التجاري[4] لمؤسسة الحكمة صرح أن المؤسسة ليست

---

[1] –http://www.elkhabar.com/ar/watan/262713.html.consulté le 21/08/2011.

[*] – مقتبس من : دراسة مشتركة بين وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و لجنة أوروبية سنة 2007.: http://www.andpme.org.dz/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=69&Itemid=507. Consulté le 04/07/1011.

[2] –خ.ل، الصيادلة يتهمون موزعين بتخزين أدوية نادرة، جريدة الخبر، العدد 6157، 25 أكتوبر 2010، ص2.

[3]– K lily. B, interdiction de la distribution des médicaments par les grossistes : l'application de la nouvelle circulaire reportée à 2012. Journal le maghreb, numéro 3619, 18/01/2011, P3.

[4]– تمت المقابلة يوم 2011/06/19 بمقر المؤسسة.

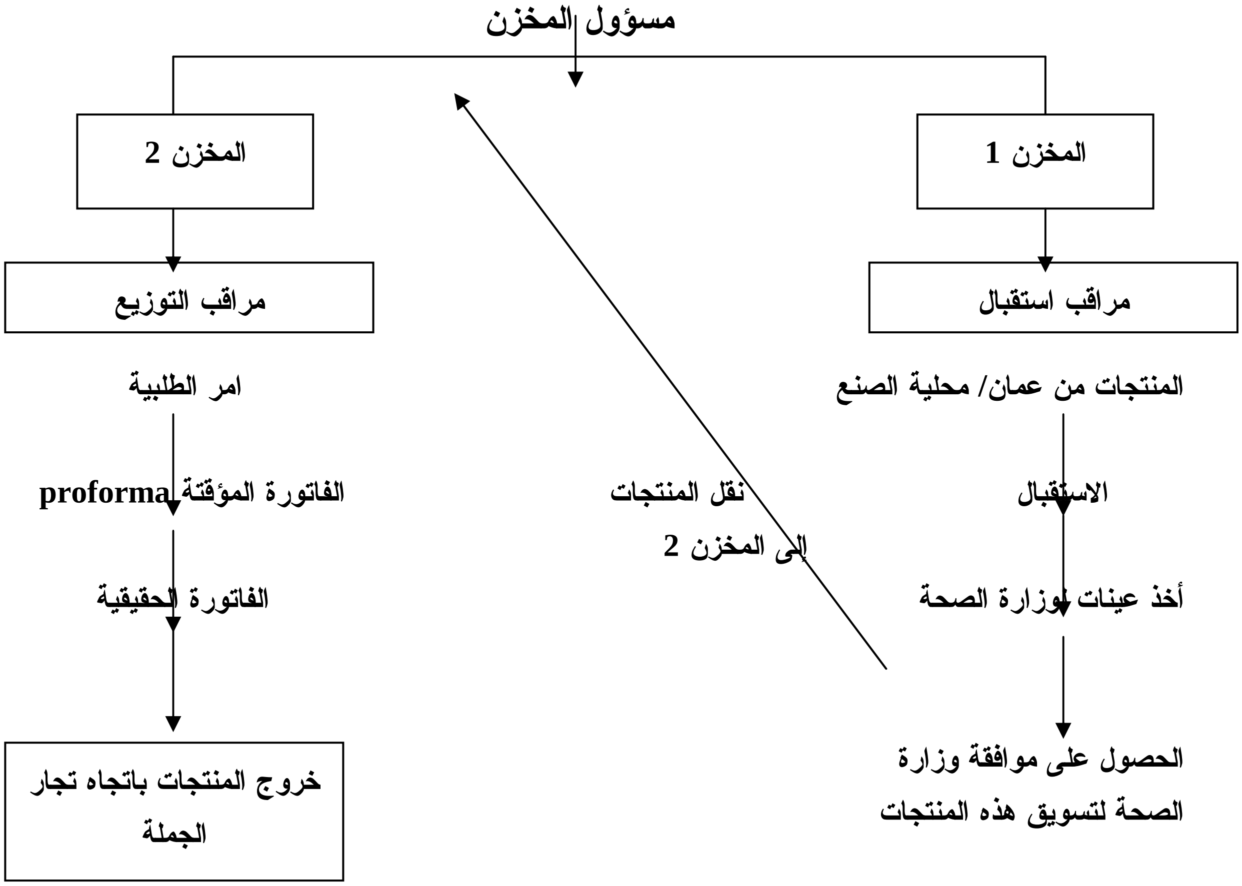
مهتمة في الوقت الحالي بالتوزيع و أنها راضية عن تعاملها مع شبكة تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها،و أنها تهدف إلى توجيه استثماراتها نحو الإنتاج.

و الملاحظ في هذا القطاع أنه يتسم بالفوضى وأن هناك تبادل تهم كثيرة بين المتعاملين فيه و أن القوانين التي يدار بها غير فعالة و بحاجة لمراجعتها لأن المتضرر الوحيد هو المستهلك الجزائري، فرغم وجود قوانين كثيرة لتنظيم قطاع الصناعة الصيدلانية في الجزائر إلا أن ضعفها و غياب الرقابة و التنسيق خلق نوع من الفوضى في القطاع.كما انه على المنتجين ،تجار الجملة و الصيادلة استخدام خبراتهم و تجاربهم لتطوير نظام الإمداد و جعله أكثر فعالية .و دراسة تكلفة و فعالية الحلول المقدمة كحذف تاجر الجملة من قناة التوزيع قبل اعتمادها لتجنب حدوث اضطرابات أكبر في توزيع المنتجات الصيدلانية.

الفرع الثاني: تنظيم وظيفة التخزين و النقل داخل المؤسسة

أولا :التخزين: تقع مخازن المؤسسة قرب مراكز الإنتاج في منطقة زرالدة، ولقد قامت المؤسسة بتهيئة المخازن وعددها اثنان (02) ،مخزن الاستقبال لاستقبال الأدوية المنتجة محليا أو المستوردة من الأردن بطريقة جيدة تتناسب مع خصائص منتجات المؤسسة، ، وذلك لتسهيل عملية مناولة هذه المنتجات الحساسة ، و مخزن ثاني تنقل اليه هذه المنتجات بعد أن تصبح جاهزة للبيع، إضافة إلى أن الموقع الذي تقع فيه المخازن يسهل على الشاحنات الوصول إليه، كما يسهل انتقال آلات المناولة والأشخاص داخل المخازن . و تتم عملية التخزين كمايلي : يتم التعامل بنوعين من المنتجات ،القادمة (مستوردة) من مؤسسة الحكمة في عمان – الأردن (6–7 حاويات أسبوعيا) والمنتجات المصنعة محليا، وتتم طريقة تنظيم المخازن كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (31): تسيير المخازن لدى الحكمة الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلة مع مسؤول المخازن، يوم 2011/04/13 بمقر المؤسسة.

و حسب المسؤول عن الاستقبال[1] في مخازن الحكمة (مخزن الاستقبال) تتم العملية كما يلي: يستقبل مسؤول الاستقبال المنتجات القادمة من عمان عن طريق المطار أو الميناء وبعد إتمام الإجراءات الجمركية اللازمة، تستقبل المنتجات ويتم تفريغ الحاويات من طرف 7 عمال (24 ساعة لكل حاوية)، بعدها يقوم الفريق التقني بأخذ عينة من كل حصة lot وترسل إلى وزارة الصحة من أجل الحصول على موافقة تسويقها وأنها مطابقة للشروط. يتم الحصول على الموافقة بعد حوالي 20 يوم وفي هذه الأثناء تبقى المنتجات في الحجز la quarantaine إلى حين الحصول على موافقة وزارة الصحة، تسعر المنتجات و يوضع عليها الملصقات التعريفية les vignettes ، التي توضع بشكل يدوي، رغم وجود ماكنات للقيام بذلك، إلا أنه حسب المسؤول عن الاستقبال فإن العملية اليدوية تأخذ وقت أقل وبعدها يتم نقلها إلى المخزن الخاص بالبيع (التوزيع)، وهناك 5 عاملين تجاريين يقومون بأخذ أوامر الطلبياتBons de commandes من تجار الجملة، ثم تتحول الى فاتورة مؤقتة إلى أن تحدد الفاتورة

[1]- تمت المقابلة يوم 2011/04/15 بمخازن المؤسسة.

النهائية وتتم العملية على ثلاث مراحل: عامل يجهز الطلبية، الثاني يتفقدها والثالث يسلمها بعد موافقة المراقب المسؤول وتخرج السلعة باتجاه الزبون " تاجر الجملة " .

ثانيا: النقل : عادة ما يتحمل تاجر الجملة تكاليف النقل، حيث لا يوجد في المؤسسة إلا 4 شاحنات عادة ما تستعمل في نقل المنتجات إلى المستشفيات والعيادات. ويشتكي مراقب المخازن في الحكمة من صغر مساحة المخازن وأن تجار الجملة قد يقومون بالطلبيات ولكن لا يأخذون المنتجات في الأوقات المحددة، فيمكن إبقاءها في مخازن الحكمة لمدة أسبوع كحد أقصى، وبعدها يقوم المسؤولون بإرسالها إلى صاحبها عن طريق شاحنات المؤسسة.

الفرع الثالث: إدارة مؤسسة الحكمة لشبكة تجار الجملة

سنركز على الخصائص الواجب توفرها في تاجر الجملة (الموزع) للمنتجات الصيدلانية ،عدد تجار الجملة المتعاملين مع مؤسسة الحكمة ، معايير اختيارها لهم و التحفيزات المقدمة لهم، وظائفهم، وكيفية تقييم و إدارة المؤسسة لعلاقاتها معهم.

أولا: الخصائص الواجب توفرها في تاجر الجملة (الموزع) للمنتجات الصيدلانية

حسب المرسوم التنفيذي رقم285/92 ل12 جويلية 1992المتعلق بتسجيل و توزيع المواد الصيدلانية المستعملة في الطب البشري و حسب المادة3 :تمنح رخصة الاستغلال عندما تتحقق اللجنة الولائية أن الصانع/بائع الجملة الموزع يمتلك:

- محلات مهيأة و مرتبة و منظمة تبعا لعمليات الصيدلية التي تنجز فيها.

- تجهيزات الإنتاج المباشر و الملحقة و التوضيب و التفريغ و مراقبة النوعية الضرورية للعمليات الصيدلية المنجزة.

- عمال بالعدد والتأهيل الكافي.

- يجب أن تكون جميع المحلات و الطرق و المناهج و التنظيم مطابقة لقواعد توضيب النوعية وتخزينها و مراقبتها،و يحدد الوزير المكلف بالصحة هذه القواعد .وأهم ما يجب أن يوفره تاجر الجملة لبداية النشاط :

1. سجل تجاري (لمؤسسة ذات مسؤولية محدودةSARL ،أو شركة ذات أسهم SPA)،

2. تصريح من مديرية الصحة بالولاية و المرتبط بوجود صيدلي لدى تاجر الجملة بمنصب مدير تقني،

3. مخزن بمساحة 400 متر مربع

4. غرفة تبريد.

و يمكن أن تكون سهولة متطلبات المهنة هي التي كانت السبب وراء العدد الكبير لتجار الجملة اليوم في الجزائر،و هو ما خلق فوضى و صعوبة في تسيير القطاع و مراقبته . و في محاولة لتنظيم القطاع وخاصة من أجل تقليص عدد المتعاملين به اجتمع وزير القطاع مع جمعية الموزعين الصيدلانيين الجزائريين من أجل التحاور و النقاش حول الموضوع و كانت أهم النتائج أن يصبح للتاجر الموزع للمنتجات الصيدلانية دفتر شروط مطابق للمعايير المتبعة في البلدان الأخرى كمخزون 15يوم،امتلاك 90 % من تشكيلة المنتجات المتعامل بها في البلد و أن تسلم الطلبيات للصيادلة في مدة لاتزيد عن 48 ساعة .كما قرر سحب الاعتماد من 200موزع الذي لا ينشطون حاليا[1].

ثانيا: عدد تجار الجملة المتعاملين مع مؤسسة الحكمة

ورغم العدد الكبير لتجار الجملة في الجزائر (590)إلا انه هناك انتقائية في العدد الذي تتعامل معه وهو 64 تاجر جملة (انظر الملحق رقم (04))، مقسمين على المناطق الجغرافية المحدد في الهيكل التنظيمي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): تقسيم تجار الجملة المتعاملين مع الحكمة حسب المناطق الجغرافية

منطقة الوسط	منطقة القبائل	منطقة الشرق	منطقة الغرب
21 تاجر جملة	4 تجار جملة	31 تاجر جملة	8 تجار جملة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة موزعي الحكمة المقدمة من طرف المؤسسة.

تتعامل الحكمة مع أهم التجار في الجزائر. والذين يحرصون على ايصال منتجات الحكمة إلى الصيادلة بطريقة منظمة. والملاحظ تعاملها مع عدد كبير منهم في الشرق ثم الوسط، لكن التعامل قليل مع كل من منطقتي الغرب و القبائل وذلك راجع إلى أن هاتين المنطقتين لا يوجد فيها عدد كبير من تجار الجملة.

ثـــالثـــا:معايير اختيار الحكمة لتجار الجملة و التحفيزات المقدمة لهم:

---

[1] - www.algeriecity.com .consulté le 13/11/2011.

أ- **معايير اختيار تجار الجملة :** حسب المدير التجاري [1] فان أهم المعايير المعتمدة لدى المؤسسة في اختيار تجار الجملة ضمن شبكة توزيعها هي:

- إمكانيات المؤسسة و وضعها المالي التي تكون مؤشر على مدى قدرتها على التسديد ، فلا تغامر المؤسسة مع أي تاجر جديد أي انه لا يحصل على اجل للتسديد بل يدفع نقدا .
- السمعة و المهنية
- المبيعات

و ما يمكن استنتاجه من هذه المعايير أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للقدرة المالية للتاجر خاصة بوجود عدد كبير منهم في السوق ولتضمن تحصيل ديونها تطالب بالدفع نقدا،كما تراعي في اختيار التاجر سمعته و سمعة مسيريه لأن ذلك قد يضر بسمعتها، و كذلك فهي تولي معيار المبيعات الحكمة أهمية كبيرة وذلك لتحقيق أهدافها البيعية في السوق الجزائرية ولقد تعذر علينا الحصول على مبيعات تجار الجملة لرفض المؤسسة ذلك.

و على المؤسسة التي تريد التعامل مع مؤسسة الحكمة تقديم الملف المكون من الوثائق التالية[2]:

- نسخة من السجل التجاري
- نسخة من البطاقة الضريبية Carte fiscale
- شهادة الوجود Certificat d’existence
- نسخة من رقم التعرف الإحصائي (Numéro d’identifiant statistique (NIS
- نسخة من اعتماد وزارة الصحة
- نسخة من شهادة "الصيدلة" للمدير التقني
- نسخة من الوضع القانوني للمؤسسة
- نسخة من عقد الإيجار
- نسخة من بطاقة تعريف المسير Gérant
- شهادة ميلاد المسير.

---

[1]- تمت المقابلة يوم 2011/06/19 بمقر المؤسسة.

[2] - أوراق داخلية للمؤسسة.

و هذا يدل على حرص المؤسسة على معرفة المعلومات الضرورية عن مؤسسة تاجر الجملة للتأكد من جديته.

ب- التحفيزات المقدمة لتجار الجملة المتعامل معهم :

1- الخصم : تقدم مؤسسة خصم على المشتريات تسمى ristounes و هي عبارة عن نسبة من مشتريات تاجر الجملة تكون عبارة عن وحدات مجانية، ولم نستطع الوصول إلى طريقة حساب هذه النسبة لرفض المؤسسة الإفصاح عن ذلك، و تمضى اتفاقية بين الطرفين تجدد كل سنة. و تعذر علينا الوصول إليها كذلك.

2- المساعدة على تصريف/تخفيض مخزون تاجر الجملة: وحسب المراقب التجاري[1] المكلف بالعلاقات مع تجار الجملة لمنطقة الغرب فإن المراقب التجاري يعتبر المسؤول الأول على العلاقات المباشرة مع تجار الجملة في منطقته فيما يتعلق بالأهداف الموضوعة للمبيعات مثلا، التعاون مع المسؤولين التجاريين العاملين لدى مؤسسات التوزيع بالجملة عن طريق تحفيز الطلب من طرف الصيادلة وذلك بالتحفيز عن طريق الممثلين التجاريين الخاصين بالصيادلة على قيام هؤلاء بأمر طلبية bon de commande (انظر الملحق (05))، وهو قائمة بالأدوية المتوفرة، عدد الوحدات في كل صندوق ،إضافة إلى اسم الصيدلي واسم الممثل الذي قام بتدوين هذا الطلب مع الصيدلي، إضافة إلى اسم تاجر الجملة الذي يتعامل معه الصيدلي. كما يقوم الممثلون بتقديم النصائح حول الصيادلة وكذلك يقنعوهم في بعض الأحيان بالتعامل مع تجار معينين.

رابعا: وظائف تجار الجملة وكيفية تقييم الحكمة لهم

1-الوظائف :إن الوسيط كما المؤسسة المنتجة للدواء يساهم في توفير وإيصال المنتج الدوائي إلى المنتفع، ومن هذا المنطلق فإن تاجر الجملة يؤدي وظائف بدرجة مناسبة من الكفاءة مقابل سعر معين، ففي الجزائر، قد قننت هوامش ربح كل المتعاملين في توزيع الأدوية كما يلي وذلك حسب المرسوم التنفيذي رقم 98-44 المؤرخ في فيفري سنة 1998 والذي يحدد الهامش الذي يتحصل عليه كل من المنتج، تاجر الجملة وتاجر التجزئة (الصيدلي)، حيث يستفيد المنتج من هامش ربح يقدر بـــ20% والجدول الموالي يبين هوامش الربح:

---

[1] – تمت المقابلة يوم 2011/05/06 , **في ملتقى حول «الصيدلي وسياسة الدواء»** ,جامعة جيلا لي اليابس , سيدي بلعباس.

الجدول رقم (16): هوامش الربح المطبقة على الأدوية

الأسعار عند الصنع	هامش تجار الجملة	هامش تجار التجزئة
أقل من 70 دج	%20	%50
بين 70 دج و 110 دج	%15	%33
بين 110 دج و 150 دج	%12	%25
أكبر من 150 دج	%10	%20

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم "98-44"،مؤرخ في04فيفري 1998.

وفي مقابل الهامش الذي يتحصل عليه تاجر الجملة يقوم بمجموع من الوظائف لتسهيل وصول الأدوية إلى الحلقة التالية وهي تاجر التجزئة المتمثل في الصيدلي أهمها:

- الشراء بكميات كبيرة .
- يخفف تجار الجملة من ثقل عبء التخزين على كاهل مؤسسة الحكمة، حيث أنهم يتمتعون بكفاءات تخزينية عالية.
- الاتصال بتجار التجزئة (الصيادلة) و تقليص المعاملات التجارية فالجزائر تحوي 8000 صيدلية متشتتة جغرافيا سيكون من الصعب وبالشيء غير مربح لمؤسسة الحكمة الوصول إليهم و تنفيذ إستراتيجية التوزيع المكثف التي ترمي إليها.فحجم الصفقات التي قد تعقدها الحكمة مع الصيادلة إن اتصلت بهم مباشرة قد لا يسمح عادة بتغطية نفقات البيع والتي تتضمن مصاريف ممثلي البيع، الفواتير...الخ.
- يقومون بعملية بيع المنتجات للصيادلة فلديهم قوى بيع داخلية و خارجية .
- نقل الطلبيات إلى الصيادلة المتشتتين جغرافيا .
- يعد تجار الجملة حلقة مهمة في تزويد مؤسسة الحكمة بالمعلومات الاسترجاعية عن منتجات المؤسسة. فتجار الجملة (وبالخصوص الكبار منهم) يعملون بمثابة مسوقين حقيقيين لمؤسسة الحكمة ويساهمون في رسم الإستراتيجية التوزيعية بالتعاون والتنسيق مع مؤسسة الحكمة، فيعمل الطرفان عادة كحلفاء في ضوء اتفاقيات كتابية وأخرى شفهية.

2- معايير تقييم الحكمة لتجار الجملة : حسب المدير التجاري للمؤسسة فإن أهم معيار لتقييم أداء التجار هو حجم المبيعات (الذي لم نستطع الحصول عليه بحجة السرية)، و ذلك بمقارنة حجم المبيعات المحققة من طرف تاجر الجملة مع ما هو مخطط له مسبقا ومتفق عليه، أما مقارنة المبيعات

التاريخية السابقة تسمح بتحديد نسبة نمو المبيعات و بالتالي الأهداف البيعية للسنة المقبلة، كما لا تغفل الحكمة بعض الجوانب السلوكية في التقييم كعلاقات التاجر بالصيادلة و نسب الشكاوي التي ترد منهم ، كذلك سمعة المؤسسة في السوق .و كذا سمعة المسؤولين لديها .

خامسا: علاقة مؤسسة الحكمة مع شبكة تجار الجملة

لدى الحكمة علاقات جيدة مع تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها حسب العاملين في المؤسسة، ويمكن لمس ذلك من خلال الشكاوى المقدمة من طرف تجار الجملة، فلا يتعدى معدل الشكاوى الشهرية من 7 إلى 8 شكاوى ورغم ذلك ولحرصها على علاقاتها مع تجار الجملة فقد قامت مؤسسة الحكمة بتغيير تنظيم فرع الشكاوى هذه السنة وقسم إلى جزئين: الشكاوى عن المنتجات المنتجة محليا والشكاوى عن المنتجات القادمة من عمان، ذلك لتقليل الأخطاء ومعرفة من المسؤول عنها، وأغلب الشكاوى متعلقة بطباعة الملصاقات التعريفية les vignettes ، أخطاء في عدد المنتجات، منتجات تالفة خاصة بالنسبة للحقن وذلك لأنها منتجات سهلة الانكسار. وحسب المسؤولة[1] عن الشكاوى فإن هذه الشكاوى تدرس ويرد على صاحبها من يومين إلى ثلاثة أيام، وإذا كانت الشكوى متعلقة بنقص أو عيب في المنتجات ترجع المنتجات إلى الحكمة وبعد موافقة مسؤول المخزن يعاد استبدالها، أما إذا كان المشكل في الملصقات التعريفية فتستبدل. وحسب ما اطلعنا عليه فإن معالجة الشكاوى تتم بطريقة منظمة وتحفظ الملفات والسجلات على حواسيب المؤسسة للرجوع إليها متى دعت الضرورة.و ما يدل على العلاقة الجيدة أن المؤسسة لم توقف التعامل إلا مع ثلاثة منهم فقط و ذلك لعدم تسديدهم لديونهم.و فيما يلي سنحاول معرفة وجهة نظر تجار التجار علاقاتهم مع المؤسسة و تأثيرها على توزيع منتجاتها.

المبحث الثاني: الاستقصاء كأداة لتحليل العلاقة بين مؤسسة الحكمة وشبكة تجارة الأدوية بالجملة وتقييم أثر ذلك على إستراتيجيتها التوزيعية

لغرض تعميق الدراسة الميدانية ومن أجل إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع الميداني، كان لابد من تحليل لعلاقة مؤسسة الحكمة مع شبكة تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها، لنتمكن من تقييم أثر ذلك على إستراتيجيتها التوزيعية .

المطلب الأول: منهجية الدراسة وتصميم الاستبيان

الفرع الأول: أساليب الدراسة الميدانية

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب طيلة فترة التربص، ففي إطار الدراسة الميدانية اعتمدنا على المقابلة الشخصية، الملاحظة، بعض الوثائق الداخلية للمؤسسة موضوع الدراسة، وذلك من أجل تحليل متغيرات الدراسة، كما اعتمدنا وبشكل كبير على الاستقصاء، وسنتطرق إلى هذه الأساليب بإيجاز كما يلي:

---

[1] - تمت المقابلة يوم 2011/04/29 بمقر المؤسسة.

أولا: المقابلة الشخصية: لقد قمنا بعدد من المقابلات داخل وخارج مؤسسة الحكمة، فأما من إطارات المؤسسة فقد قابلنا المدير التجاري، مدير المبيعات، مديرة صنف أدوية الجهاز العصبي، مدير المخازن، مراقب استقبال المخازن، المكلفة بالشكاوى في المديرية التجارية، وقد أفادونا بالشروحات حول سيرورة العمل في المؤسسة، كما تحصلنا على بعض الوثائق الداخلية للمؤسسة.و قد لمسنا بعض التعاون من قبلهم والإجابة على معظم الأسئلة لكننا لم نستطع الحصول على أرقام للمبيعات أو مبيعات تجار الجملة و غيرها من المعلومات التي كانت ستثري بحثنا هذا رغم محاولاتنا المتكررة و في كل مرة كنا نتلقى نفس الإجابة أن معلومات سرية أو الخوف من المنافسة .أما خارج المؤسسة قد حضرنا مع ممثلي المؤسسة في **الصالون الدولي الثاني للدواء الجنيس** Algeneric بقصر المعارض من 15 إلى 18 مارس 2011 (انظر الملحق رقم(06))، وقد أجرينا بعض المقابلات مع بعض تجار جملة، صيادلة ومتعاملين وخبراء في سوق الدواء الجزائري، وذلك من أجل بلورة إشكالية البحث والحصول على كم معلومات ساعدنا في صياغة فرضيات البحث كما قد حضرنا مع ممثلي الحكمة في غرب البلاد وتحديدا بمدينة سيدي بلعباس ملتقى بعنوان″ **الصيدلي وسياسة الدواء في الجزائر**″ يوم 05 ماي 2011(انظر الملحق رقم(07)) ، وأجرينا بعض المقابلات أهمها مع مراقب منطقة الغرب المسؤول على العلاقات مع تجار الجملة إضافة إلى بعض ممثلي النقابة الوطنية الجزائرية للصيادلة الخواص، وبعض ممثلي تجار الجملة الحاضرين في الملتقى من أجل جمع معلومات عن الصناعة الصيدلانية وسوق الدواء في الجزائر، إضافة إلى حضورنا بعض المداخلات حول سياسة الدواء في الجزائر. مما أفادنا في التوصل إلى التعرف بشكل أعمق على سوق الدواء في الجزائر، والحصول على معلومات حاولنا الاستفادة منها في دراستنا.

ثـــانيـــا: الملاحظة :واعتمدنا أسلوب الملاحظة داخل مقر المؤسسة وما سجلناه من ملاحظات متعلقة بعلاقات العاملين ببعضهم الانسجام والتنسيق الواضحين ودرجة عالية من الانتماء إلى المؤسسة، أما خارج المؤسسة فقد تنقلنا مع بعض ممثلي الحكمة إلى تجار الجملة ولاحظنا طريقة التعامل، والعلاقات مع المسؤول عن الشراء في هذه المؤسسات والود في التعامل، وهو ما يدل على أن ممثلي المؤسسة تربطهم علاقات جيدة مع العاملين لدى تجار الجملة، كما لاحظنا خلال الملتقيات التي حضرنا مع فريق الحكمة سواء في الجزائر العاصمة أو سيدي بلعباس، العمل المتفاني للمثلين والصورة الجيدة التي يعطونها حول المؤسسة، ولاحظنا مهنية كبيرة من جانبهم. كما سجلنا بعض ملاحظات واقتراحات لممثلي تجار الجملة حول مستوى الأداء والخدمة المقدمة من طرف مؤسسة الحكمة.

ثـــالثـــا: الوثائق الداخلية للمؤسسة : من أجل الحصول على بعض المعلومات حول المؤسسة تحصلنا على بعض الملفات الالكترونية، وبعض الوثائق، إضافة إلى الموقع الالكتروني للمؤسسة الذي كان مصدرا مهما للبيانات، إلا أننا لم نتمكن من الحصول على معلومات متعلقة بالمبيعات، مبيعات تجار الجملة أو حتى حصصهم السوقية بسبب رفض الإدارة ذلك والتحجج بسرية المعلومات،

والتخوف من المنافسين...الخ. لذا لجئنا إلى مسح للمقالات العلمية والصحف المكتوبة و المواقع الإخبارية الالكترونية لأن المؤسسة لم تزودنا بالمعلومات الكافية.

رابعـــا: الاستقصاء :أولينا جانبا كبيرا من الاهتمام لهذه الوسيلة، وخصصنا له جزء أساسي في دراستنا الميدانية، لتحليل وتقييم علاقة المؤسسة بشبكة تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها من وجهة نظر التجار ، ويتم تفصيل ما تم القيام به في الفرع الموالي.

الفرع الثاني: تحضير الاستقصاء

اعتمدنا على هذه الوسيلة كونها أداة تسويقية تسمح بجمع البيانات المطلوبة من أجل بحثنا هذا والمتعلقة بمعرفة وجهة نظر تجار الجملة الموزعين لمنتجات مؤسسة الحكمة.خاصة وأن المعلومات التي تحصلنا عليها من المؤسسة كانت قليلة جدا

أولا: أسباب اختيار مؤسسة الحكمة : اهتمامنا بالحصول على فرص عمل في قطاع الصناعة الصيدلانية ، جعلنا متتبعين لتطورات سوق الدواء في الجزائر.أما عند تفكيرنا في مكان إجراء التربص و كغيرنا من الطلبة، لم يكن قرار اختيار المؤسسة قرارنا ولكن كانت المؤسسة الوحيدة التي وافقت على إجراءنا التربص لديها.

ثـــانيـــا: أهداف الاستقصاء :نهدف من خلال قيامنا بهذا الاستقصاء إلى ما يلي

- تشخيص وضعية تجار الجملة للمنتجات الصيدلانية
- تحليل علاقة الحكمة مع زبائنها الممثلين بتجار الجملة
- تحليل الجوانب السلوكية في علاقة الحكمة مع تجار الجملة
- تقييم إستراتيجية توزيع الحكمة من وجهة نظر بتجار الجملة.

ثـــالثـــا: تحديد مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في كل تجار الجملة المتعاملين مع مؤسسة الحكمة وعددهم 64 تاجر، ولأن عددهم لم يكن كبير لم نلجأ إلى إيجاد عينة ممثلة لهم، بل حاولنا الوصول إلى أكبر عدد منهم، إلا أننا ورغم محاولاتنا الكثيرة والمتكررة، فوجئنا برفض أغلبهم التواصل معنا وقد بلغنا كل أنواع الحجج التي أقل ما يقال عنها أنها غير موضوعية من سرية المعلومات، الخوف من المنافسة، التخوف من تسرب المعلومات إلى الصحافة إذا نشرت المذكرة، أو حتى التخوف من وصول المعلومات إلى الوزارة الوصية، وذلك لحساسية قطاع سوق الدواء في الجزائر اليوم ومشاكل توزيع الأدوية والاتهامات المتبادلة بين المتعاملين حول من المتسبب في ذلك، إضافة إلى التشتت الجغرافي للتجار مما صعب من مهمتنا في الوصول إليهم. وبعد كل الجهود لم نتمكن من الحصول إلا على رد 16 تاجر لاستمارات الاستبيان.

رابـــعـــا: تصميم الأسئلة : تشكلت الاستمارة من خمسة محاور يضم كل محور مجموعة من الأسئلة لها علاقة بجزء من موضوع الدراسة، كما اعتمدنا في تصميم استمارة الاستبيان على:

1- أسئلة مغلقة: النوع الأول بإجابتين (نعم/لا)، أسئلة مغلقة بعدة اقتراحات يتم الاختيار ما بينها، وأسئلة مغلقة بعدة اقتراحات ويمكن الاختيار أكثر من إجابة واحدة.

2- أسئلة مفتوحة: تمكن المستجوب من الإجابة بحرية ولا توجهه.

3- أسئلة مغلقة- مفتوحة: يتم في هذا النوع تقديم اقتراحات للإجابة عن السؤال المطروح للاختيار بينها، وفي الأخير يضاف اقتراح " **أخرى** "، إذا لم تكن إجابة المستجوب ضمن الاقتراحات المقدمة.

4- الأسئلة المعتمدة على مقياس ليكرت Likert بشكل:

موافق تماما موافق لا رأي غير موافق غير موافق تماما

وتكون عبارة عن تعبير عن مدى موافقته على بعض العبارات كذلك وعلى نفس المقياس أسئلة لقياس الرضا حول خصائص معينة بالشكل التالي :

راض تماما راض بدون رأي غير راض غير راض تماما

5- أسئلة تعتمد على مقياس (Prado et Ivens2004)* لقياس ثقة و التزام تجار الجملة نحو مؤسسة الحكمة: و هو عبارة عن مجموعة من المؤشرات خمسة منها لقياس الثقة و خمسة مؤشرات أخرى لقياس لقياس الالتزام .

وقد تم تصميم الاستبيان باللغة العربية والفرنسية (انظر الملحق رقم (08)) ، وقد اعتمدنا على عدة طرق في توزيع قوائم الاستبيان نظرا للظروف والصعوبات السالفة الذكر فاعتمدنا على المقابلة الشخصية، البريد الالكتروني ،الفاكس وعلى بعض الممثلين التجاريين لمؤسسة الحكمة في إيصال القوائم إلى التجار نظرا لتشتتهم الجغرافي.

خـــامســـا: اختبار أسئلة استمارة الاستبيان : لاختبار مدى سلامة صياغة الأسئلة وتسلسلها والتصميم بشكل عام تم تقديمها إلى متخصصين في التسويق وإلى آخرين في الإحصاء وسبر الآراء لمعرفة إمكانية تحليل المعلومات التي سنستخلص من الاستمارات إحصائيا ولاختبار الوقت الذي ستستغرقه الإجابة عن الاستبيان (خاصة وأنه مقدم إلى مسؤولين في مؤسسات لن يمنحونا وقتا طويلا)، مدى فهم الأسئلة ووضوح الإرشادات واختبار مدى نجاح الأسئلة الحساسة قدمنا استمارة الاستبيان إلى 4 مسؤولين في المؤسسات المعنية بالبحث، وبناء على ذلك عدلنا في الاستبيان بحذف بعض الأسئلة التي سببت حساسيات أو إحراج، وإعادة صياغة بعضها، ووصلنا إلى الشكل النهائي لاستمارة الاستبيان.

ســـادســـا: الحدود المكانية والزمانية

أ- **الحدود المكانية:** نظرا للتشتت الجغرافي الكبير لمجتمع الدراسة، ولقلت إمكانياتنا، وللرفض القاطع لأغلب تجار الجملة التعاون معنا اقتصرت دراستنا على تجار الجملة في الولايات التالية: قسنطينة، سطيف، تيزي وزو، الجزائر العاصمة، البليدة، عين الدفلى، سيدي بلعباس، وهران وتلمسان. وكان المستجوبون يمثلون أهم تجار المنتجات الدوائية في الجزائر وذلك حسب المعلومات التي جمعناها عنهم طيلة فترة التربص خاصة في الملتقيات ووسائل الإعلام المكتوبة ،مواقع الانترنيت و المنتديات رغم أننا لم نجد أي دراسات أو إحصائيات سابقة عن موزعي المنتجات الصيدلانية في الجزائر،إضافة إلى

---

* اعتمدنا على بعضها بما رأينا انه يخدم بحثنا .مقتبس من Sarah Machat et Jean Louis Chandon,op-cit,P17

آراء بعض ممثلي الحكمة و سؤالنا عن أهم التجار في منطقتهم البيعية لأنهم على دراية بمبيعات هؤلاء التجار.

ب- الحدود الزمانية: دامت فترة التربص من نوفمبر2010الى غاية جويلية2011، أما فترة توزيع الاستبيان فقد انطلقت من 24 جويلية إلى غاية 13 نوفمبر، حوالي 3 أشهر نظرا لصعوبة الوصول إلى تجار الجملة، وطول فترة انتظار الردود حيث أن المعدل الحصول على رد من تاجر وافق على الإجابة تعدت الشهر، هذا بغض النظر عن الذين قبلوا استلام الاستمارات وفي كل مرة نتصل بهم يتحججون بأن المدير غير موجود، مشغول، أو في تربص، وفي آخر المطاف تفاجأ برفض المسؤول الإجابة بعد انتظارنا لأسابيع ويقدمون الأسباب والحجج السابقة الذكر.

ثــامنــا : معدل الردود: تم الاتصال ب45 مؤسسة 36 منها وافقت على الإطلاع على الاستبيان وتم استرجاع 16 منهم فقط بمعدل 44,4% ممن وافقوا على الاطلاع على الاستبيان.

تاسعــا: أسلوب التحليل الإحصائي : من أجل دراسة و تحليل نتائج الاستقصاء تم تحليل البيانات وفق الحزمة الإحصاية للعلوم الاجتماعية النسخة 18عشر(SPSS18) *،كما اعتمدنا على أسلوب الفرز السطحي Tri à plat و ذلك لتحليل نتائج كل سؤال على حدا لغرض الحصول على التكرارات و النسب الموافقة لها. و لتحليل العلاقات بين بعض متغيرات الدراسة استعملنا أسلوب الفرز المتقاطع Tri croisé .

الفرع الثاني : تصميم الاستبيان

تضمن الاستبيان خمسة محاور أساسية، يشتمل كل محور على مجموعة من الأسئلة ترتبط بجزء معين من الدراسة.

أولا: المحور الأول : اشتمل على سبعة أسئلة متعلقة بتحليل شكل العلاقة وأهمية التعامل مع تجار الجملة المستجوبين بالنسبة لمؤسسة الحكمة كما يلي:

1- السؤال (1): لتحديد المنطقة البيعية التي ينتمي إليها التاجر.

2- السؤال (2): لمعرفة إذا ما كان نشاط التوزيع هو النشاط الأساسي للتاجر.

3- السؤال (3): لتحديد مدة نشاط تاجر الجملة في هذا المجال.

4- السؤال (4): لمعرفة عمر علاقة التاجر بمؤسسة الحكمة.

5- السؤال (5): لتحديد أهمية منتجات المؤسسة بالنسبة لتشكيلة المنتجات التي يوزعها هذا التاجر.

6- السؤال (6): حجم نشاط التاجر مع مؤسسة الحكمة

7- السؤال (7): لمعرفة الشكل الأنسب لقناة توزيع المنتجات الصيدلانية .

ثــانيــا: المحور الثاني : اشتمل على ثلاثة أسئلة متعلقة بتحليل لأهم جوانب التوزيع لدى المؤسسة من وجهة نظر الموزعين، و مدى تطابقها مع احتياجات هؤلاء كالأتي:

8- السؤال (8): متابعة الحكمة لانتقال منتجاتها داخل القناة

* -**S**tatistical **P**ackage For **S**ocial **S**ciences .

9- السؤال (9): مدى اهتمام الحكمة بحاجات زبائنها

10- السؤال (10): نقاط قوة مؤسسة الحكمة

المحور الثالث: يضم سؤالين لدراسة بعض الجوانب السلوكية لعلاقة مؤسسة الحكمة بالتجار ،إضافة إلى الاستفادة من بعض الأسئلة السابقة لمعرفة مصادر قوة المؤسسة و تأثير ذلك على طبيعة علاقتها بتجار الجملة، و ماهو تصور هؤلاء لطبيعة العلاقة .

11- السؤال (11): لمعرفة قائد قناة توزيع المنتجات الصيدلانية

12- السؤال(12): لماذا؟(لمعرفة تفسير المستجوب لقائد القناة الذي اختاره).

13- السؤال (13): تحديد طبيعة علاقة تجار الجملة بمؤسسة الحكمة من وجهة نظره.

المحور الرابع: اعتمدنا على سؤالين لتحليل وتقييم متغيرات جودة إدارة الحكمة العلاقة شبكة تجار الجملة .

14- السؤال (14): تحليل رضا تجار الجملة على مؤسسة الحكمة .

15- السؤال (15): مقسم لشقين الأول خمس مؤشرات لتحليل مدى ثقة التجار في مؤسسة الحكمة، و نفس العدد من المؤشرات لتحليل التزام تجار الجملة في العلاقة نحو مؤسسة الحكمة.

المحور الخامس : اشتمل هذا المحور على الأسئلة الخاصة بالمسؤولين لدى تجار الجملة الذين استجوبناهم

16- السؤال (16): متعلق بمنصب المستجوب.

17- السؤال (17): متعلق بالمستوى العلمي للمستجوب.

18- السؤال (18): متعلق بتخصص الدراسة الجامعية للمستجوب .

19- السؤال (19): متعلق بسنوات عمل المستجوب لدى تاجر الجملة.

20- السؤال (20): متعلق بالدورات التكوينية التي استفاد منها المستجوب.

و قد أضفنا السؤال (21) لمعرفة مستقبل تاجر الجملة في القناة،لأننا و في فترة التربص ظهر احتمال إلغاء تاجر الجملة من قناة توزيع المنتجات المصنعة و المعبئة محليا كما ذكرنا سابقا(لم يتم تطبيق هذا القرار لحد الآن)، محاولة منا معرفة آراء التجار توقعاتهم المستقبلية لتوزيع المنتجات الصيدلانية و الدور الذي سيقومون به.

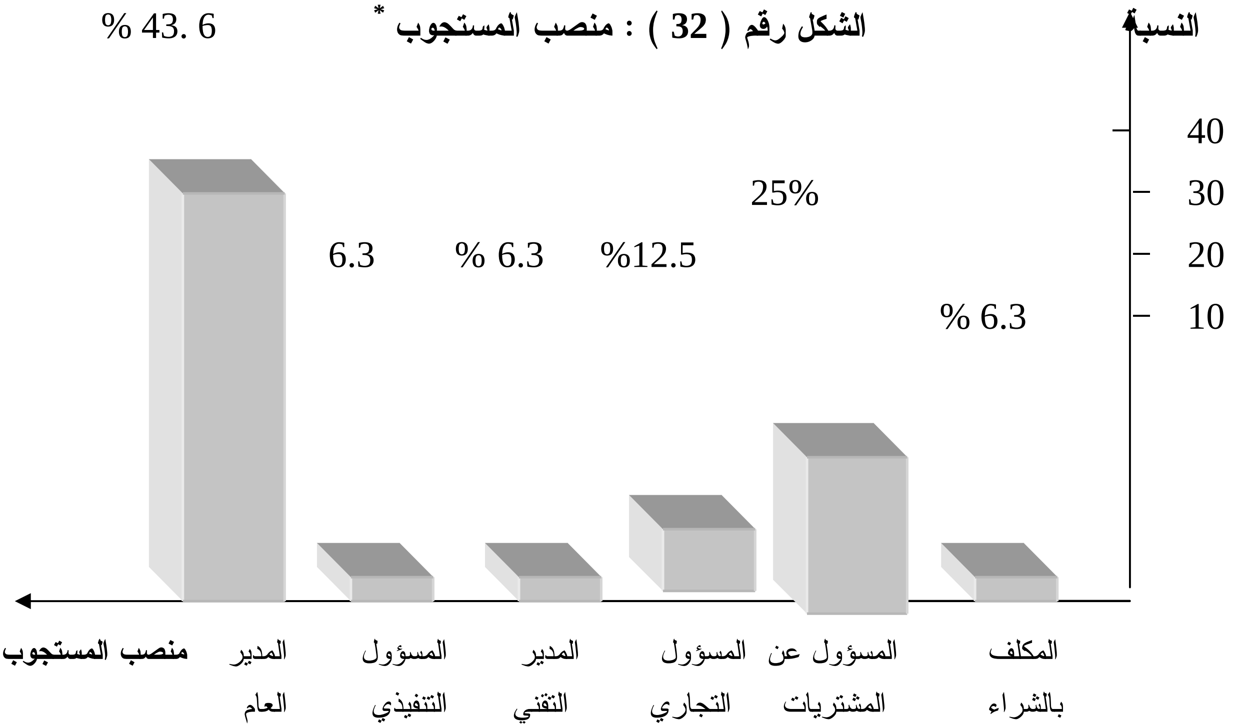
المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية للمستجوبين

بغية معرفة مدى دراية المستجوبين بالمعلومات المطلوبة للدراسة طرحنا مجموعة من الأسئلة كمايلي:

أولا: منصب المستجوب : وهو الموضح في الشكل الموالي

الشكل رقم (32) : منصب المستجوب *



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS18.

الملاحظ أن أكثر 40% من المستجوبين مدراء عامين لهذه المؤسسات، و 25% منهم مسؤولون عن المشتريات أي أن أغلب المستجوبين لهم علاقات مباشرة مع ممثلي مؤسسة الحكمة، خاصة مع المدير التجاري لها مما يعني أنهم مؤهلون للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بعلاقات هذه المؤسسات مع الحكمة.

---

*- المكلف بالشراء: مسؤول بالعلاقات مع رجال بيع منتج معين وإصدار طلبيات الشراء.

– المسؤول عن المشتريات :هو المسؤول الأول عن مشتريات تاجر الجملة من مختلف المنتجين .

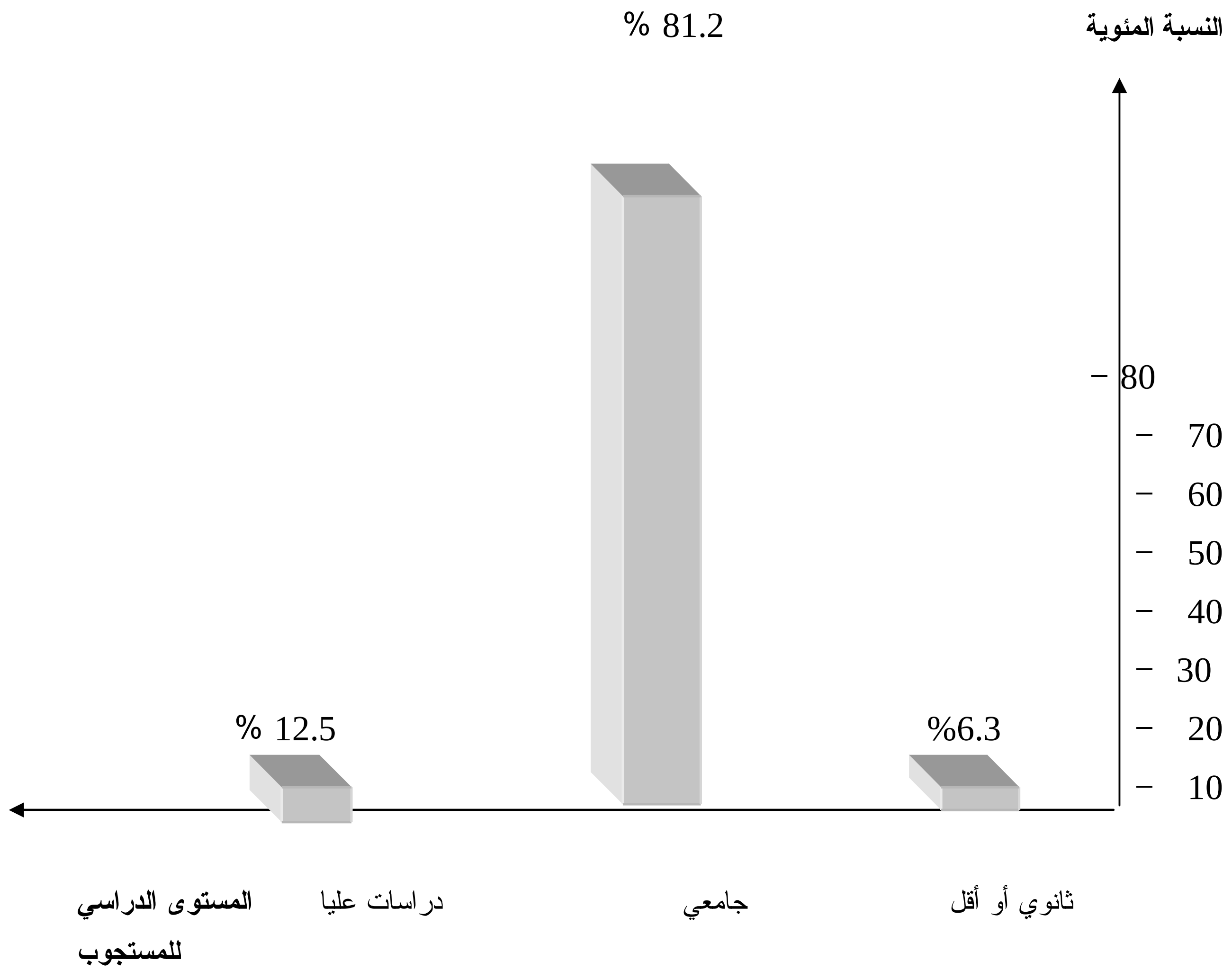
– المسؤول التجاري: هو المسؤول عن المبيعات والعلاقات مع بعض ممثلي المنتج.

– المدير التقني: هو الصيدلي المسؤول عن تطبيق مجموعة من القواعد التقنية و الإدارية المنصوص عليها لمصلحة الصحة العمومية،المنصوص عليها في الرسوم التنفيذي رقم 285/92 في 1992/07/06 المتعلق برخص استغلال المؤسسات الإنتاج /بائع الحملة الموزع للمنتجات الصيدلانية.

– المسؤول التنفيذي: هو المسؤول عن المشتريات والمبيعات لدى الموزع.

ثانيا- المستوى الدراسي للمستجوب: حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (33): المستوى الدراسي للمستجوب

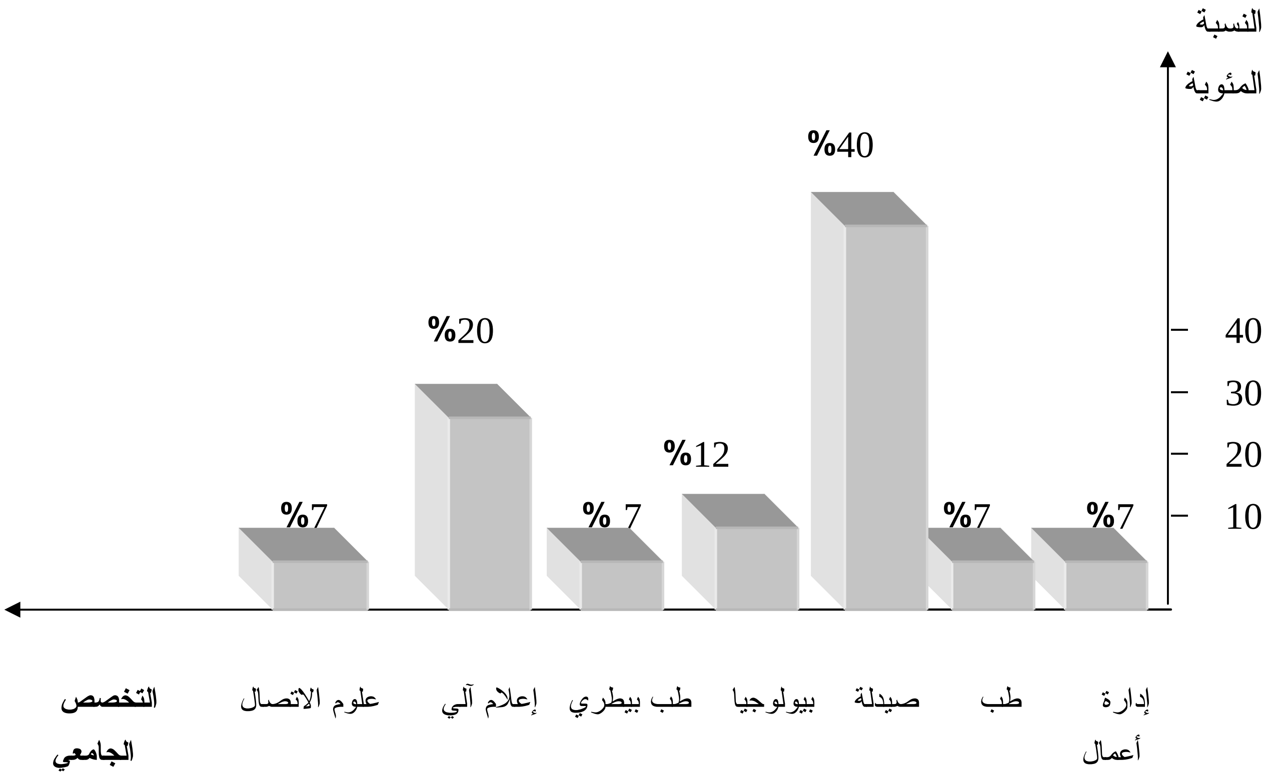


المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS18.

الملاحظ أن أغلب المستجوبين ذوي مستوى جامعي وهذا يعني أن هذه المؤسسات مهتمة أن يكون مسؤوليها ذوي مستويات تعليمية جيدة.

ثالثا- تخصص الدراسات الجامعية للمستجوب :الموضح في الشكل الموالي

الشكل رقم(34):تخصص الدراسات الجامعية للمستجوب



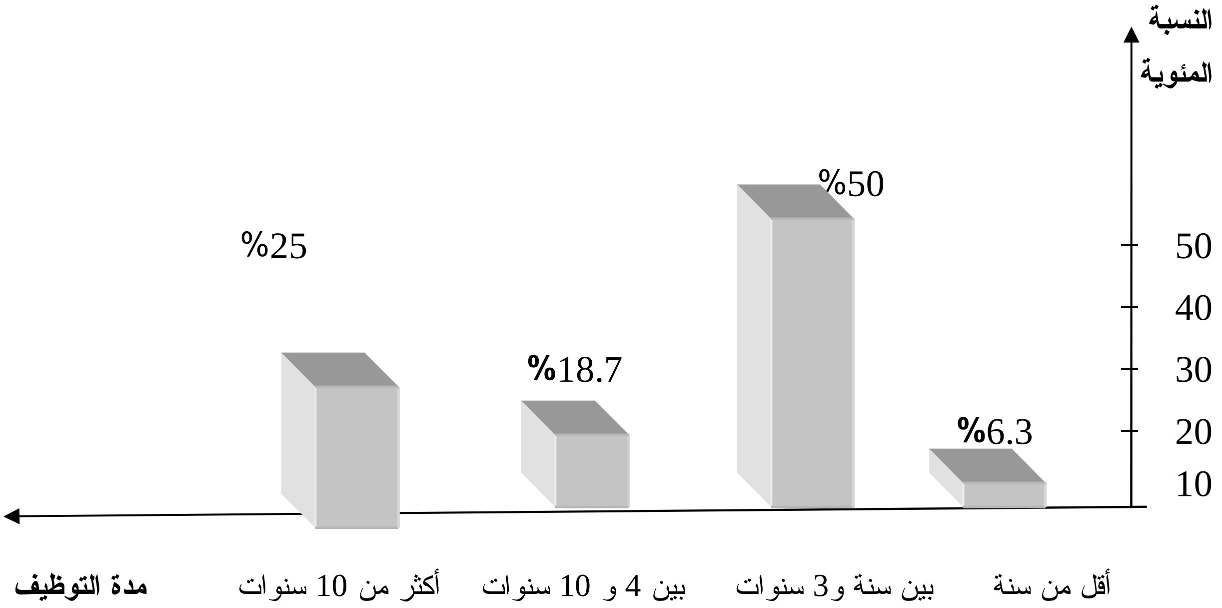
المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS18.

الملاحظ من الشكل أن حوالي 40%من المستجوبين صيادلة، يليهم من يحملون شهادات في البيولوجيا وهناك عدة تخصصات أخرى لكن الملاحظ أنه نسبة قليلة منهم لديهم شهادات في إدارة الأعمال، كما نلاحظ غياب تخصص التسويق لدى المستجوبين، ويرجعه البعض إلى أن هذا التخصص جديد في الجزائر إضافة إلى أن أغلب هذه المؤسسات لا يوجد بها قسم التسويق وأن هناك لبس حول مفاهيم التسويق والبيع. فأغلب المسؤولين صيادلة وذلك لخصوصية المجال فسوق الدواء خاص بتسويق و توزيع الأدوية وهي منتجات ذات طبيعة خاصة تحتاج إلى مسؤولين ذوي قدرات ومعارف معينة عن خصائص وسمات هذه المنتجات.

رابعا- مدة توظيف المستجوب لدى المؤسسة

كان هذا السؤال مفتوح وبعد فرز الاستمارات حاولنا تقسيم الأجوبة إلى 3 فئات حسب الإجابات المقدمة كما هو مبين في الشكل

الشكل رقم (35) : مدة توظيف المستجوبين لدى المؤسسة

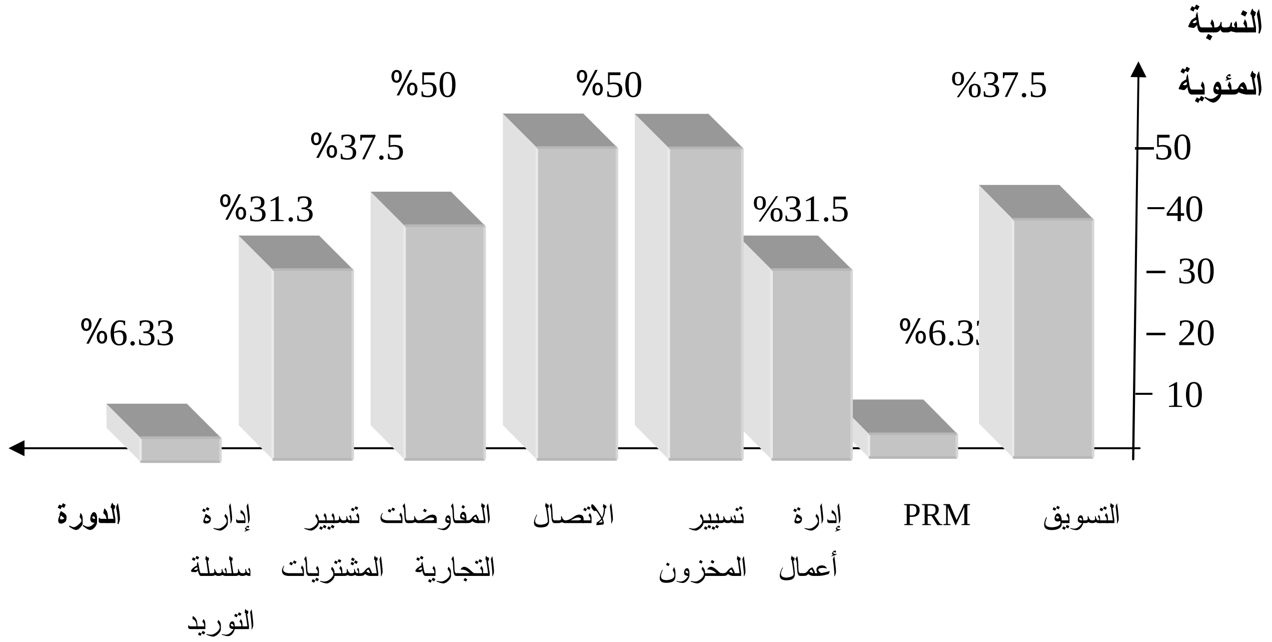


المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS18

الملاحظ أن نصف المستجوبين يعملون لدى هذه المؤسسات لفترة لا تتعدى 3 سنوات و ربعهم يعملون لدى المؤسسات منذ أكثر من 10 سنوات، وبالاعتماد على الفرز المتقاطع (انظر الملحق رقم (09)) بين مدة نشاط المؤسسات محل الدراسة(تجار الجملة) و فترة عمل المستجوب وجدنا أن 66,7 % من التجار الذين يعملون في المجال منذ أكثر من 10سنوات موظفوها بدوا العمل معهم أي انه هناك استقرار في هذه المؤسسسات ،و بالفرز المتقاطع كذلك بين منصب المستجوب وفترة عمله في المؤسسة لاحظنا أن 25 % من المدراء العامين يعملون في هذه المؤسسات منذ أكثر من 10 سنوات .

خامسا- الدورات التكوينية التي تلقاها المستجوب: بينت في الشكل التالي:

الشكل رقم(36): الدورات التكوينية التي تلقاها المستجوب



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS18.

الملاحظ من الجدول أن نصف المستجوبين قد قاموا بدورات في تسيير المخزون ،وبالقيام بالفرز المتقاطع(انظر الملحق(09)) ،وجدنا أن 50%من مسؤولي المشتريات قاموا بها. وبنفس النسبة من المدراء التجاريين قاموا بهذه الدورة و ذلك لضرورتها لأن أغلب المستجوبين في مناصب تملي عليهم التحكم في تسيير مخزون المشتريات و/أو المبيعات وهذا يدل على اهتمام المؤسسات بهذه الوظيفة لأنها ذات أهمية كبيرة بالنسبة لمجال التوزيع . كما أن 50 % كذلك قاموا بدورات في الاتصال، لأن أغلب المستجوبين في مناصب تتطلب أن تكون لديهم مهارات اتصالية سواء مع ممثلي المنتجين أو لتسيير العلاقات ما بين الموظفين لدى هذه المؤسسات التوزيعية، تليها المفاوضات التجارية وإدارة الأعمال لأن أغلب المستجوبين يشغلون منصب مدير عام ، ثم تسيير المشتريات بنسبة31.3%، وكان40 % منهم مسؤولي المشتريات. و هذا يدل على حرص هذه المؤسسات على التكوين المتواصل لموظفيها و هذا حسب متطلبات مناصبهم. أما إدارة العلاقة مع الشريك فحظيت بنسبة ضئيلة مع إدارة سلسلة التوريد وأخيرا التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون والتي لم يقم بها أي مستجوب، بل وقد استفسر بعض المستجوبين عن هذه المصطلحات رغم أن 37.5 % منهم صرحوا أنهم قاموا بدورات في التسويق وهذا يدل على أنهم لم يستفيدوا من هذه الدورات أو أنها لم تكن شاملة لجوانب

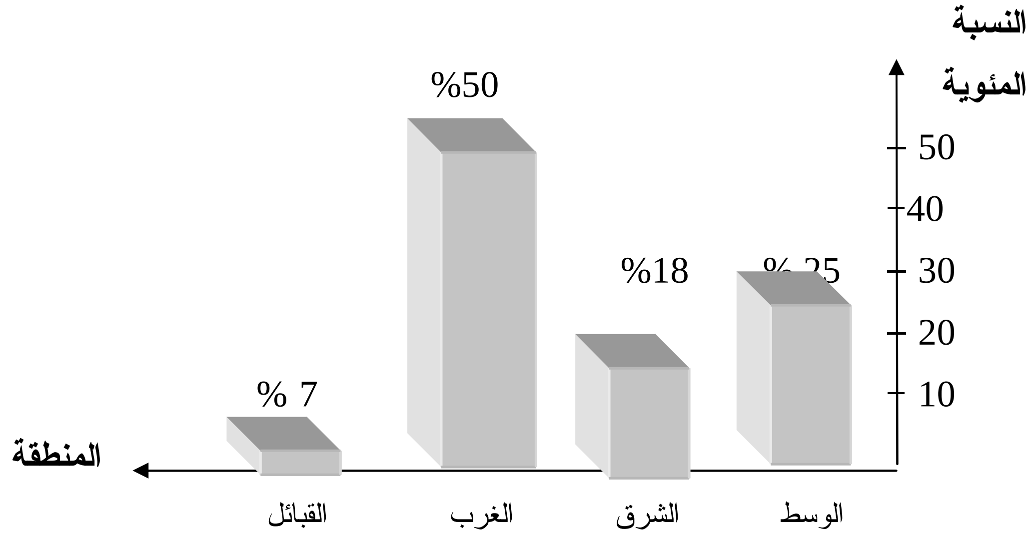
التسويق المختلف و لربما اقتصرت على المفاهيم الأساسية فقط ،أو أن المستجوبين لم يكونوا صادقين في الإجابة.

و كخلاصة لما سبق الملاحظ فان أغلب المستجوبين مدراء عامين لهذه المؤسسات،أو مسؤولين عن المشتريات أي أن أغلب المستجوبين لهم علاقات مباشرة مع ممثلي مؤسسة الحكمة، أكثرهم ذوي مستوى جامعي واغلبهم صيادلة وذلك لخصوصية مجال تسويق و توزيع المنتجات الصيدلانية فهي منتجات ذات طبيعة خاصة تحتاج إلى أشخاص ذوي قدرات ومعارف معينة عن خصائصها. لكنهم قاموا بدورات مختلفة أهمها تسيير المخزون لأن أغلب المستجوبين في مناصب تملي عليهم التحكم في تسيير مخزون ، وهذا يدل على اهتمام المؤسسات بهذه الوظيفة لأنها ذات أهمية كبيرة بالنسبة لمجال التوزيع،الاتصال تليها المفاوضات التجارية وإدارة الأعمال ثم تسيير المشتريات و التسويق و هذا يدل على حرص هذه المؤسسات على التكوين المتواصل لموظفيها و هذا حسب متطلبات مناصبهم. و هذا ما يقودنا للاعتقاد أن المستجوبين مؤهلون للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بعلاقات هذه المؤسسات مع الحكمة خاصة مع المدير التجاري لها.

الفرع الثاني: تحليل شكل وأهمية علاقة تجار الجملة بالمؤسسة

أولا- تحديد المناطق البيعية التي ينتمي إليها التاجر : و المبين في الشكل التالي

الشكل رقم(37) : المناطق البيعية التي ينتمي إليها التاجر



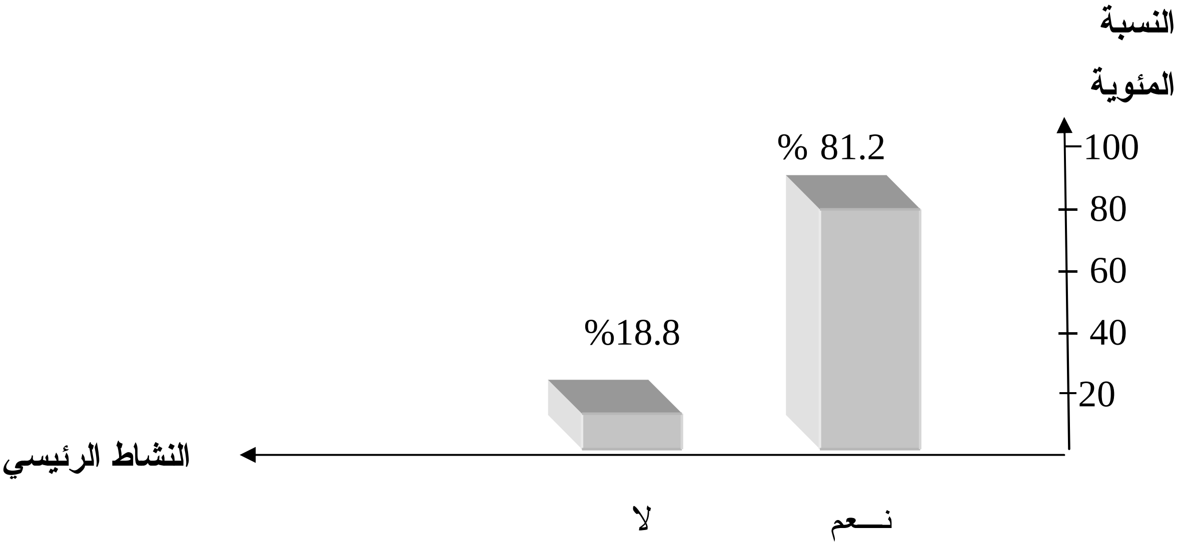
المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS18.

كان نصف المستجوبين من الغرب، وذلك لأننا تمكنا من التنقل إلى بعض ولايات غرب البلاد لإجراء المقابلات مع مسؤولي هذه المؤسسات، حيث لمسنا تقبلهم الفكرة، ورغم أن أغلب تجار الجملة متمركزين في الوسط إلا أننا تعرضنا لصد وعدائية من بعضهم ورفضهم التام للإجابة على الاستبيان بسبب إما سرية المعلومات، أو الخوف من تسريبها إلى الصحافة، وحصلنا على نسبة 18 % من

الشرق لتعذر الاتصال بعدد كبير منهم. وكما هو مبين في الشكل فإن نسبة المستجوبين من منطقة القبائل كانت ضئيلة لأن المنطقة لا تحتوي على عدد كبير من تجار الجملة وأغلبهم رفض الإجابة.

ثانيا- النشاط الأساسي للمؤسسات محل الدراسة : حسب ماهو مبين في الشكل

الشكل رقم(38) : النشاط الأساسي للمؤسسات محل الدراسة

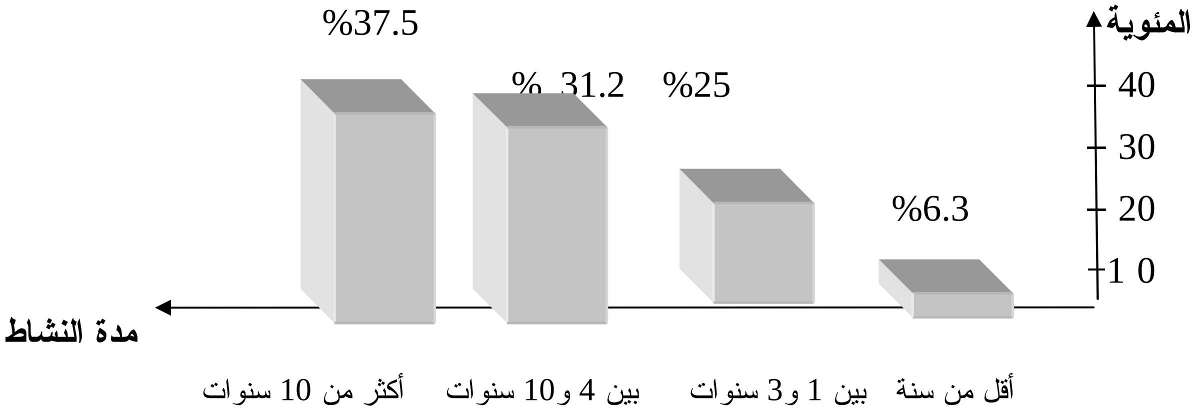


المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS18.

أجاب أغلب المستجوبين أن النشاط الرئيسي لمؤسساتهم هو التوزيع بنسبة 81.3 % وهذا ما يدل على أننا استهدفنا المؤسسات التي ستزودنا بالمعلومات اللازمة للدراسة. أما بنسبة 18.8 % صرحوا أنهم يقومون بالاستيراد كذلك أي لديهم صفة (تاجر جملة مستورد) أو أنهم فرع لمؤسسة تقوم بالإنتاج.

ثالثا– مدة نشاط هذه المؤسسات في توزيع المنتجات الصيدلانية: كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(39): مدة نشاط تجار الجملة

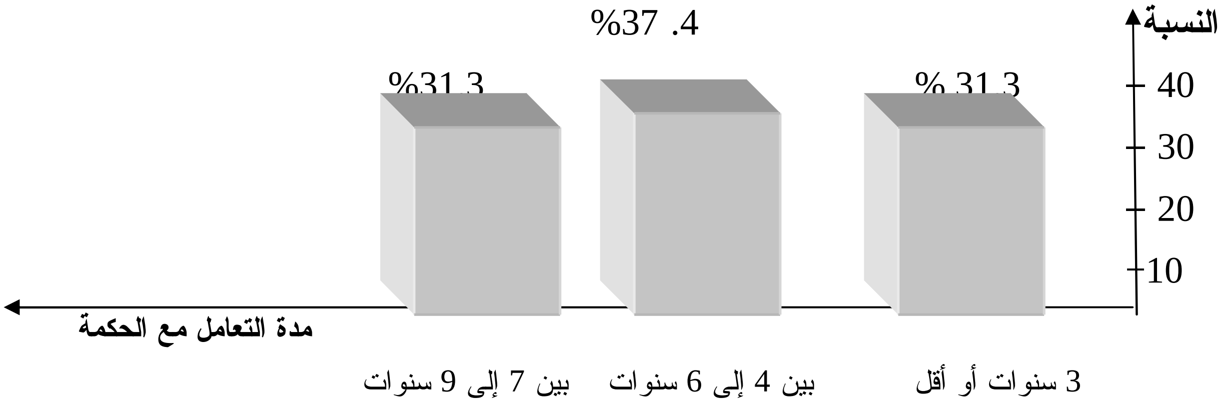


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا نتائج برنامج SPSS18.

حوالي 40 % من المستجوبين أجابوا أن مؤسساتهم تنشط في هذا المجال منذ أكثر من 10 سنوات، و 31.3 % منهم يمارسون هذا النشاط من 4 إلى 10 سنوات.أي أنهم على دراية بسوق الدواء في الجزائر وخصائص التوزيع فيه .

رابعا– تحديد مدة التعامل مع مؤسسة الحكمة (عمر العلاقة) :وهو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (40): مدة تعامل التاجر مع مؤسسة الحكمة

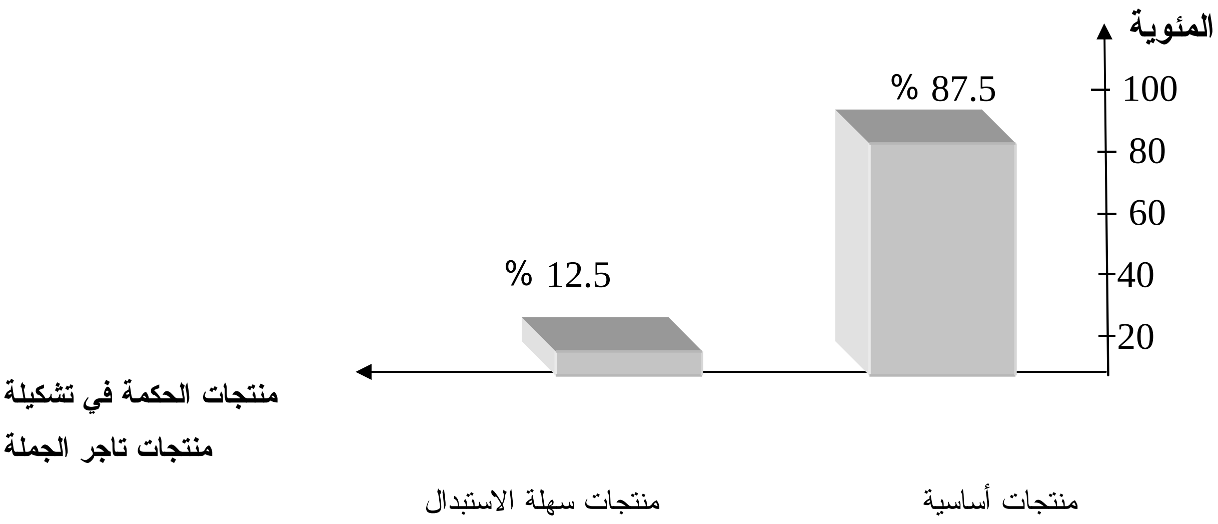


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS18.

الملاحظ أن النسب متقاربة بين المجموعات الثلاث فالمؤسسة تتعامل مع تجار ذوي خبرة في السوق وكذا الجدد فمثلا فهي تتعامل مع تاجر بدأ النشاط منذ سنة فقط وبدأت التعامل معه فور انطلاقه في المجال، ويمكن تفسير ذلك على أنها إستراتيجية تتبعها الحكمة من أجل الوصول إلى تغطية أكبر للسوق و أن تكون منتجاتها متاحة في اغلب صيدليات البلاد فهي تبقي على تعاملها مع تجار الجملة المعتادين لضمان استقرار توزيع منتجاتها، ولكنها في نفس الوقت تتعامل مع التجار الجدد و الذين يغطون مناطق جغرافية جديدة أو الذين لهم إمكانيات ويمكن لهم خدمة أهدافها التوزيعية والتسويقية .

خامسا– مدى أهمية منتجات الحكمة في تشكيلة منتجات التاجر : يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (41) : أهمية منتجات الحكمة في تشكيلة منتجات التاجر

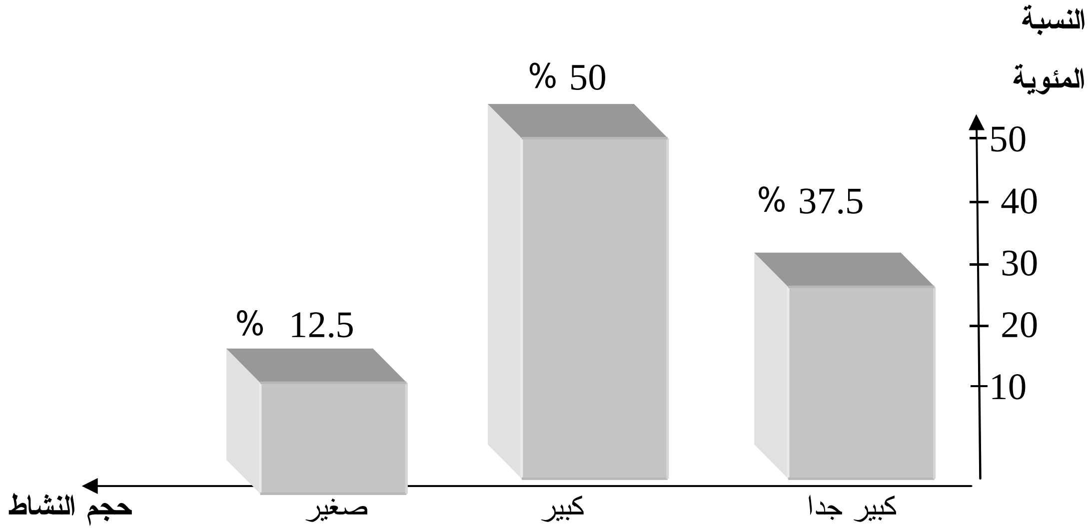


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS18.

أجاب 87.5 % من المستجوبين أن منتجات مؤسسة الحكمة تعتبر منتجات أساسية في تشكيلة المنتجات التي توزعها مؤسساتهم، مما يدل على أن منتجات الحكمة أصبحت مهمة وتباع في سوق الجزائر وأصبحت تنافس المنتجات الأخرى وأصبحت تلقى قبولا أكبر مما كانت عليه سابقا و قد يرجع ذلك إلى اعتماد الجزائر على سياسة تشجيع الدواء الجنيس و الجهود التسويقية التي تقوم بها المؤسسة .

سادسا– حجم نشاط تجار الجملة مع مؤسسة الحكمة: كما هو مبين في الشكل

الشكل رقم (42) : حجم نشاط التجار مع مؤسسة الحكمة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا نتائج برنامج SPSS18.

حاولنا طرح هذا السؤال عن طريق البحث عن نسبة الحكمة في رقم أعمال التاجر ولكن عند اختبارنا استمارة الاستبيان رفض المستجوبون الإجابة على هذا السؤال، واقترحوا علينا حذفه لأن التجار لن يجيبوا على هذا السؤال بحجة الخوف من المنافسة!! .فحاولنا إعادة الصياغة لمعرفة حجم النشاط بين الطرفين فأجاب 37.5 % من المستجوبين أنه كبير جدا و 50 % منهم على أنه كبير ، وهذا ما يمكن تفسيره على أن مؤسسة الحكمة لها نصيب كبير في مبيعات هؤلاء التجار. وباستعمال الفرز المتقاطع Tri Croisé بين مدة تعامل التاجر مع الحكمة وحجم النشاط(انظر الملحق رقم (09))، تبين أن80 % منهم الذين يتعاملون مع الحكمة منذ 3 سنوات أو أقل صرحوا أن حجم نشاطهم يتراوح بين الكبير والكبير جدا وأن كل التجار الذين يتعاملون مع المؤسسة منذ 4 إلى 6 سنوات حجم نشاطهم ينقسم إلى نصفين بين الكبير والكبير جدا. أخيرا 80 % من تجار الجملة الذين يتعاملون مع المؤسسة منذ 6 إلى 9 سنوات صرحوا أن نشاطهم مع المؤسسة يتراوح بين الكبير إلى الكبير جدا، وهذا ما يدل على اهتمام الحكمة بالتعامل مع جميع زبائنها الجدد والقدامى والتعامل مع أفضلهم والذين يزيدون من تغطية سوق الدواء بمنتجات الحكمة ويزيدون من فرص زيادة رقم أعمالها، وتوزيع جيد لمنتجاتها ووصولها إلى المستهلكين في المكان والوقت المناسب.

سابعا- الشكل الأنسب لقناة المنتجات الصيدلانية:

من جدول SPSS أجاب كل المستجوبين 100 % أن أنسب طريق لتوزيع المنتجات الدوائية في الجزائر هو المقدم اليوم أي منتج / مستورد ← تاجر جملة ← صيدلي ← منتفع.

وأضاف بعض المستجوبين أن وجود تاجر الجملة ضروري اليوم في القناة من أجل إيصال الدواء إلى المستهلك في المكان والزمان المناسبين وبالجودة المطلوبة، وأنه حلقة وصل بين المنتج والصيدلي وأنه يخدم الطرفين فهو يقوم بعدة وظائف منها تخزين كميات كبيرة من الدواء،بيعها و إيصالها إلى الصيادلة المتوزعين جغرافيا في الجزائر، حيث أن تجار الجملة يغطون حوالي 85 % من السوق كما ذكرنا سابقا.

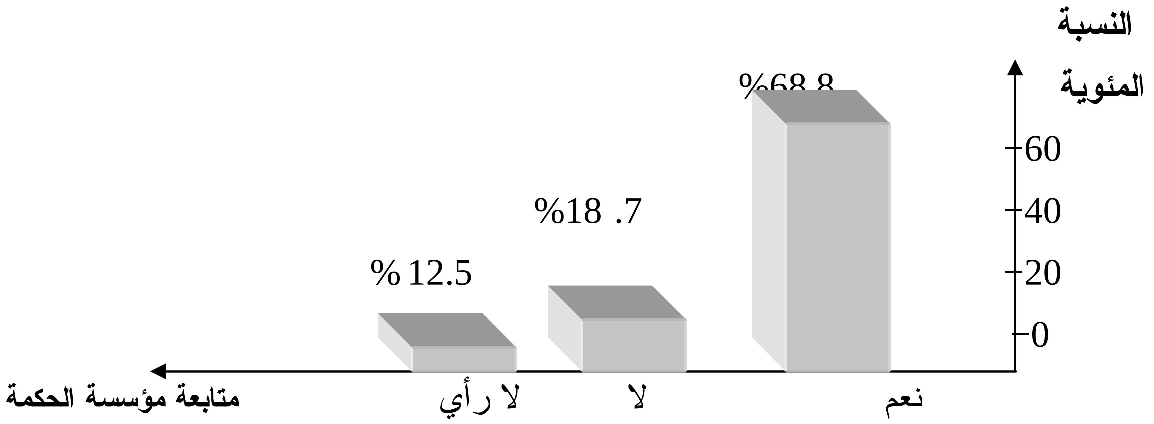
و مما تقدم تبين أن أغلب التجار محل الدراسة كانوا من غرب البلاد لأننا تمكنا من التنقل إلى بعض ولايات غرب البلاد لإجراء المقابلات مع مسؤولي هذه المؤسسات حيث لمسنا تقبلهم الفكرة،و أن النشاط الرئيسي لأغلب هذه المؤسسات هو التوزيع و الأغلبية تنشط في هذا الجال منذ عدة سنوات وهذا ما يدل على أننا استهدفنا المؤسسات التي ستزودنا بالمعلومات اللازمة للبحث،أي أنهم على دراية بسوق الدواء في الجزائر وخصائص التوزيع فيه . كما أتضح أن الحكمة تتعامل مع تجار ذوي خبرة في السوق وكذا الجدد من أجل الوصول إلى تغطية أكبر للسوق.إضافة إلى أن منتجات مؤسسة الحكمة تعتبر منتجات أساسية في تشكيلة المنتجات التي يوزعها التجار المستجوبون.أما حجم النشاط بين المؤسسة و التجار فقط أجاب اغلبهم انه يتراوح بين الكبير و الكبير جدا وهذا ما يمكن تفسيره على أن مؤسسة الحكمة لها نصيب كبير في مبيعات هؤلاء التجار و هذا ما يؤكد اعتبار هؤلاء منتجات

المؤسسة كمنتجات أساسية في تشكيلتهم.ولقد أجاب كل المستجوبين أن أنسب طريق لتوزيع المنتجات الصيدلانية في الجزائر هو الموجود حاليا و أن وجود تاجر الجملة ضروري اليوم في القناة من أجل إيصال الدواء إلى المستهلك في المكان والزمان المناسبين وبالجودة المطلوبة، وأنه حلقة وصل بين المنتج والصيدلي وأنه يخدم الطرفين فهو يقوم بعدة وظائف منها تخزين كميات كبيرة من الدواء،بيعها و إيصالها إلى الصيادلة المتوزعين جغرافيا في الجزائر.

الفرع الثالث : تحليل لأهم جوانب التوزيع لدى المؤسسة من وجهة نظر تجار الجملة

أولا- متابعة الحكمة لانتقال منتجاتها داخل القناة : مبين في هذا الشكل

الشكل رقم (43) : متابعة الحكمة لانتقال منتجاتها داخل القناة

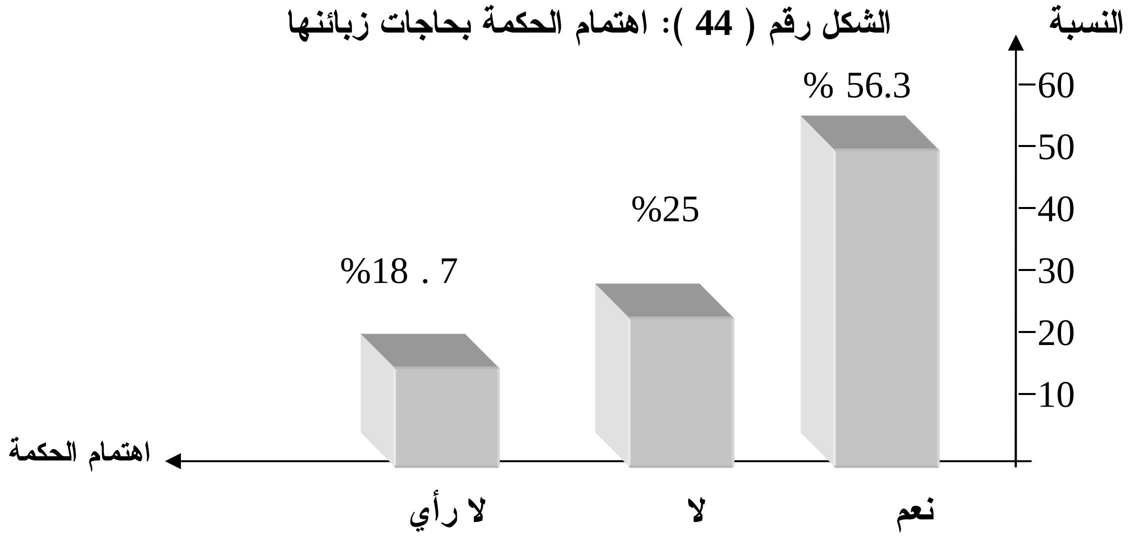


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS18.

أكد حوالي 70 % من المستجوبين أن الحكمة تقوم بمتابعة ومراقبة انتقال منتجاتها داخل القناة، أي أن المؤسسة تقوم بمتابعة مبيعات منتجاتها، والمخزون لدى تجار الجملة، فهي لا تعتبر بيع وانتقال ملكية منتجاتها إلى التاجر آخر مرحلة في العملية التسويقية لمنتجاتها.

ثانيا- مدى اهتمام الحكمة بحاجات زبائنها: و المبين في الشكل كما يلي

الشكل رقم (44): اهتمام الحكمة بحاجات زبائنها



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS18.

يبين الشكل أن حوالي نصف المستجوبين أكدوا أن الحكمة تولي اهتمام بحاجاتهم أي أن المؤسسة لا تعتبرهم مجرد وسطاء بل زبائن.

ثالثا- أهم نقاط إستراتيجية توزيع مؤسسة الحكمة:

وفي سؤالنا عن أهم نقاط قوة مؤسسة الحكمة وفي الجزء المتعلق بالتوزيع (انظر الملحق رقم (09)) كانت الإجابات كالآتي:

- 75 % من المستجوبين يعتقدون أن من أهم نقاط قوة الحكمة هو توفر منتجاتها وهو أمر ضروري لعدم حدوث اضطرابات في التوزيع.
- 56 % من المستجوبين صرحوا أن المعالجة الجيدة والسريعة للشكاوى هي من أهم نقاط قوى المؤسسة، أي أن المؤسسة تحرص على رضا زبائنها وتحاول تحسين خدماتها.
- 68.8 % يعتقدون أن وظيفة التخزين، و62.5 % منهم يرون أن احترام آجال التسليم، هم أهم نقاط قوة المؤسسة، وهذا ما قد يفسر بتنظيم هذه الوظيفة على مستوى المؤسسة بالشكل الذي يرقى إلى المستوى المطلوب لخدمة زبائنها، بتفادي الأخطاء الكثيرة وبالتالي تقليل الشكاوى وتقليل وقت انتظار لسائقي التجار لأخذ الطلبيات.
- ويرى 62.5 % من المستجوبين أن مساهمة مؤسسة الحكمة في تصريف وتخفيض مخزون التجار من منتجاتها يعد نقطة قوة مهمة لدى الحكمة فيدل على تعاونها مع تجار الجملة في بيع منتجاتها.

أكدت النتائج أن معظم تجار الجملة يعتقدون أن الحكمة تقوم بمتابعة ومراقبة انتقال منتجاتها داخل القناة فهي تتابع مبيعات و مخزون منتجاتها لدى تجار الجملة، ولا تعتبر بيع وانتقال ملكية منتجاتها اليهم نهاية لدورها في العملية التسويقية . كما أن حوالي نصف المستجوبين أكدوا أن الحكمة تولي اهتمام بحاجاتهم أي أنها لا تعتبرهم مجرد وسطاء بل زبائن. و أن أهم نقاط قوة مؤسسة الحكمة في الجزء المتعلق بالتوزيع فهي مرتبة على التوالي: توفر منتجاتها وهو أمر ضروري لعدم حدوث اضطرابات في التوزيع، وظيفة التخزين و احترام آجال التسليم وهذا ما قد يفسر تنظيم هذه الوظيفة على مستوى المؤسسة بالشكل الذي يرقى إلى المستوى المطلوب لخدمة زبائنها، بتفادي الأخطاء الكثيرة وبالتالي تقليل الشكاوى وتقليل وقت انتظار لسائقي تجار الجملة لأخذ الطلبيات.كما أن مساهمة مؤسسة الحكمة في تصريف وتخفيض مخزون التجار من منتجاتها يعد نقطة قوة مهمة لدى الحكمة فيدل على تعاونها مع الموزعين في بيع منتجاتها ،أي أن المؤسسة تحرص على رضا زبائنها وتحاول تحسين خدماتها بما يتوافق مع احتياجاتهم.

الفرع الرابع: دراسة بعض الجوانب السلوكية لعلاقة مؤسسة الحكمة بتجار الجملة الموزعين لمنتجاتها

أولا- مصادر قوة مؤسسة الحكمة: تكملة و تعمقا في السؤال المتعلق بادراك تجار الجملة لمصادر قوة المؤسسة وجدنا أن أهم مصادر قوة المؤسسة حسب التجار هي:

• **المكافآت:** حيث يعتقد 100 % من المستجوبين أن المسموحات **Ristournes** الممنوحة لهم من الحكمة هي من أهم نقاط قوتها بدليل أن كل المستجوبين أجمعوا على اختيارها كنقطة قوة للمؤسسة و التي تعد كمكافآت .

• **الخبرة و المهارات:** يرى 68.8 % من المستجوبين أن هناك تنظيم في وظيفة التخزين واحترام لآجال التسليم فهؤلاء التجار مقتنعين أنهم سيحصلون على نتائج مرضية في التعامل مع المؤسسة، إضافة وأنه وبنفس النسبة 68.8 % فإنهم يرون أن من نقاط قوة الحكمة مهنية ممثلي المؤسسة ومسؤوليها، أي أنهم لديهم من المهارات والقدرات والكفاءة والخبرة لمساعدة تجار الجملة في التعرف أكثر على زبائنهم (الصيادلة). وكذا أكد 62.5 % من المستجوبين أن من أهم نقاط قوة المؤسسة مساهمتها في تصريف وتخفيض مخزون منتجاتها من مخازنهم وهو ما يؤكد على خبرة وكفاءة ممثلي مؤسسة الحكمة في المساعدة على ذلك وبالتالي المساعدة على بيع التجار منتجات الحكمة. و هذا ما يقودنا للاعتقاد أن تجار الجملة المتعاملين مع مؤسسة الحكمة مدركون لمصادر قوتها المتعلقة بالخبرة و المهارات.

أما بالنسبة لكل من:• **القيمة المرجعية والهوية (الشهرة):** فلم تشكل مصدر قوة للمؤسسة فلقد أجاب 62.5 % من المستجوبين أن اسم علامة الحكمة لا يشكل مصدر قوة ولا كذلك جودة منتجاتها فلقد حصل هذا المؤشر على رفض بنسبة 68.8 % .

• **القوة الشرعية:** لم تكن مصدر قوة للمؤسسة فبالرجوع إلى سؤال من هو القائد في القناة أجاب 37.5 % أنهم تجار الجملة نفسهم و 62.5 % أنهم الصيادلة ،أي أن تجار الجملة لا يعتبرون المنتجين (من بينهم الحكمة) قادة لقناة التوزيع. وبالرجوع إلى سبب اعتقادهم أنهم قادة القناة كان السؤال مفتوح و بعد فرز الإجابات كانت كما يلي:

الجدول رقم (17): تاجر الجملة قائد قناة توزيع المنتجات الصيدلانية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
حلقة الوصل	3	50 %
متحكم في السوق	1	6.67 %
امتناع عن الإجابة	2	33.33 %
المجموع	**6**	**100 %**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS18.

فسر 50 % ممن صرحوا أن تاجر الجملة هو القائد على أنه حلقة الوصل بين المنتج والصيدلي فهو يقوم بخلق توازن بين العرض والطلب. و 6.67 % صرحوا أنه المتحكم في السوق ذلك لقدراته التخزينية فهو عكس ما ذكر سابقا يبيع لمن يريد ويخزن بالكميات التي يريدها، والحقيقة أنه كثر الحديث في الآونة الأخيرة عن ذلك، مما اضطر وزارة الصحة إلى محاولة إرسال مراقبين إلى مخازن تجار الجملة لمراقبة مدى صحة هذا الكلام ومعاقبة الفاعلين لأن ذلك يهدد استقرار السوق، ويمس الصحة العامة.

أما من أجابوا أنه الصيدلي فكانت إجاباتهم ملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (18): الصيدلي قائد قناة توزيع المنتجات الصيدلانية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
يخزن الدواء ويبيعه لمن يشاء	1	% 10
وجود منافسة كبيرة بين تجار الجملة	4	% 40
متخذ قرار الشراء	3	% 30
امتناع عن الإجابة	2	% 20
المجموع	**10**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS18.

وأهم الإجابات المفسرة لكون الصيدلي هو القائد هي أنه هناك منافسة كبيرة بين العدد الكبير من تجار الجملة للحصول على أكبر عدد زبائن (صيادلة) ممكن، وكذا أن الصيدلي هو متخذ القرار الحقيقي في شراء الدواء فهو يحدد المخبر (المنتج) الذي يريد بيع منتجاته. حتى أن هناك إمكانية للصيادلة لتشكيل ما يسمى وحدات الشراء الجماعي"centrales d'achat" أو مكاتب الشراء المركزية " centres de référencement"* ، مع منتجين و تجار الجملة للحصول على قوة تفاوضية أكبر بالنسبة للمنخرطين فيها،خصومات،زيادة آجال التسديد..الخ.فالانخراط يسمح للصيدلي بالاتحاد مع صيادلة آخرين لتحقيق مزايا اقتصادية لا يمكنه الحصول عليها وحده.و تصل بعض المجموعات لتقوم بدور تاجر الجملة وهذا ما يزيد من هوامش الصيدلي بفضل تجميع المشتريات[1]

وعليه و مما سبق يمكن الوصول ان الحكمة لا تملك قوة شرعية لأنها ليست قائدة قناة توزيع منتجاتها.

و يمكن تلخيص ما تقدم على أن تجار الجملة مدركون لمصادر قوة مؤسسة الحكمة التي تحاول من خلالها التأثير عليهم لتحقيق أهدافها و هي على التوالي: المكافآت، الخبرة و المهارات. أما باقي مصادر القوة فالمؤسسة لا تتمتع بهم حسب تجار الجملة المتعاملين معها.

---

* - قدم التعريف في الفصل الأول

1- Xavier Moinier,**<u>L'enseigne de pharmaciens une spécificité au cœur de la distribution</u>**,Decision Marketing,N53,2009,p9et10.

ثانيا- تحديد طبيعة علاقة تجار الجملة بمؤسسة الحكمة:

وفي محاولة لتحديد طبيعة العلاقة في بين الحكمة وشبكة تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها فقد أجاب حوالي75 % على أنها علاقة مبنية على المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة، وهو ما أكده المدير التجاري الحكمة في مقابلتنا معه، وهو ما يدل على أن الطرفين مدركان لطبيعة العلاقة و للاعتمادية المتبادلة بينهما فتظهر اعتمادية الحكمة على شبكة تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها من خلال القانون الذي يفرض مرور المنتجات الصيدلانية عبر تاجر الجملة ويمنع البيع المباشر للصيادلة و بالتالي فالمؤسسة تعتمد في التوزيع على تجار الجملة ،وهؤلاء يعتمدون على المؤسسة من اجل تحقيق هوامش ربح مناسبة تقدمها الحكمة،. وهو ما أكده المدير التجاري الحكمة في مقابلتنا معه، وهو ما يدل على أن الطرفين مدركان لطبيعة العلاقة و للاعتمادية المتبادلة بينهما فالطرفان يعتقدان أن العلاقة مربحة لهما.

و مما تقدم توصلنا أن أهم مصادر قوة الحكمة المدركة من قبل تجار الجملة هي مصدران و هما على التوالي: المكافآت و المتمثلة في الخصومات **Ristournes** الممنوحة لهم من طرف الحكمة و التي لها أهمية كبيرة لديهم حيث أجاب كل المستجوبين أنها من نقاط قوة الحكمة ، وثانيا الخبرة و المهارات و المبينة في تنظيم وظيفة التخزين واحترام لآجال التسليم إضافة لمهنية ممثلي المؤسسة ومسؤوليها و مساهمة الحكمة في تصريف وتخفيض مخزون منتجاتها من مخازنهم ، أي أنها لديها من المهارات والقدرات والكفاءة والخبرة لمساعدة تجار الجملة في التعرف أكثر على زبائنهم (الصيادلة) و كذا مساعدتهم على بيع منتجات المؤسسة و ضمان عدم تكدسها في المخازن فهؤلاء التجار مقتنعين أنهم سيحصلون على نتائج مرضية في التعامل مع المؤسسة . أما باقي مصادر القوة كالقيمة المرجعية والهوية فاجمع معظم المستجوبون أن اسم علامة الحكمة لا يشكل مصدر قوة ولا كذلك جودة منتجاتها. و بالمثل بالنسبة للقوة الشرعية فالتجار الجملة لا يعتبرون المنتجين (من بينهم الحكمة) قادة لقناة التوزيع.وفي محاولة لتحديد طبيعة العلاقة في بين الحكمة وشبكة تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها فقد أجاب الأغلبية على أنها علاقة مبنية على المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة، فالحكمة معتمدة على شبكة تجار الجملة لتوزيع منتجاتها من خلال القانون الذي يفرض مرور المنتجات الصيدلانية عبر تاجر الجملة ويمنع البيع المباشر للصيادلة و بالتالي فالمؤسسة تعتمد في التوزيع على تجار الجملة لتحقيق أهدافها ، وهؤلاء يعتمدون على المؤسسة من اجل تحقيق هوامش ربح مناسبة تقدمها لهم. وهو ما أكده المدير التجاري الحكمة في مقابلتنا معه، وهو ما يدل على أن الطرفان يعتقدان أن العلاقة مربحة للطرفين أي علاقة رابح – رابح .

الفرع الخامس : تحليل وتقييم متغيرات جودة العلاقة بين الحكمة و شبكة تجار الجملة

أولا- تحليل رضا تجار الجملة على مؤسسة الحكمة

وقد اعتمدنا على بعض المتغيرات التي يمكن اعتبارها مؤشرات عن رضا تجار الجملة عن مؤسسة الحكمة وهي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم(19):تحليل رضا التجار على مؤسسة الحكمة

المؤشر	راض تماما	راض	لا رأي	غير راض	غير راض تماما
توفر المنتجات	50 %	43 %	0 %	0 %	%7
الالتزام بمواعيد التسليم	50 %	%18.7	25 %	0 %	6.3 %
تعامل ممثلي المبيعات	37.5 %	43.7 %	0 %	12.5 %	6.3 %
معالجة الشكاوى	37.5 %	31.3 %	12.5 %	6.3 %	12.4 %
الأهداف البيعية المسطرة من طرف الحكمة	25 %	18.8 %	18.8 %	25 %	12.4 %
الحوافز	25 %	50 %	12 %	6.5 %	6.5 %
ترويج المؤسسة لمنتجاتها	56.3 %	31.1 %	6.3 %	0 %	6.3 %
القدرة على حل المشكلات والخلافات	18.7 %	50 %	12.5 %	6.3 %	12.5 %
المساهمة في تصريف المنتجات	56.3 %	18.7 %	18.7 %	0 %	6.3 %
آجال التسديد	37.5 %	18.7 %	31.2 %	6.3 %	6.3 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS18.

و فيما يلي سنفصل لكل مؤشر على حدا:

- **توفر منتجات المؤسسة:** من الجدول نلاحظ أن حوالي 90 % من المستجوبين بين راضون و الراضون جدا على المؤسسة، فحسب المستجوبين فإن مؤسسة الحكمة من أهم المؤسسات التي تتميز بتوفر منتجاتها وأن ندرة المنتجات أو نفاذ المخزون قليلا ما يحصل. وهذا يدل على حرص المؤسسة على التخطيط الجيد لمنتجاتها.
- **الالتزام بمواعيد التسليم:** صرح أكثر من نصف من المستجوبين أنهم راضون تماما عن مواعيد تسليم المؤسسة للمنتجات وأنهم راضون عن كيفية إتمام هذه العملية، وأن ممثليهم لا ينتظرون كثيرا وأن العملية منظمة، وهذا ما لمسناه في زيارتنا الميدانية لمخازن المؤسسة.

- **تعامل ممثلي المبيعات لمؤسسة الحكمة:** الملاحظ كذلك أن حوالي 80 % من المستجوبين صرحوا أنهم راضون تماما أو راضون عن تعامل ممثلي المبيعات لدى مؤسسة الحكمة وهذا يدل على أن هؤلاء يولون أهمية كبيرة للعلاقات مع المسؤولين والموظفين لدى تجار الجملة وأنهم دائمو التشاور والمناقشة حول أوضاع السوق، والمعلومات المتبادلة حول اتجاهات السوق، الزبائن (الصيادلة)...الخ وهذا ما لاحظناه كذلك في الملتقيات التي حضرناها مع ممثلي مؤسسة الحكمة، وما استنتجناه من آراء ممثلي بعض التجار الحاضرين في تلك الملتقيات.
- **معالجة الشكاوى:** أكثر من 60 % من المستجوبين تتأرجح إجاباتهم بين الرضا والرضا التام، وهذه نسبة جيدة وذلك نتيجة للجهود التي قامت بها المؤسسة خاصة بداية هذه السنة بتقسيم نوع الشكاوى، المسؤول عنها، واستخدام ملفات خاصة لحفظها من أجل تحسين الخدمة، إلا أن حوالي 18 % من المستجوبين لا يزالون غير راضين عن معالجة الشكاوى، وعند الاستفسار عن الأسباب أجاب البعض أن هنالك بعض المماطلة في معالجة الشكاوى رغم أنه وحسب المسؤولة عن الشكاوى في المؤسسة فإن مدة معالجة الشكاوى لا تتعدى ثلاثة أيام. فربما أن التجار غير الراضين لا يزالون متأثرين بطريقة معالجة الشكاوى في السنوات السابقة.
- **الأهداف البيعية المسطرة من طرف مؤسسة الحكمة:** تباينت الآراء حول مدى رضا المستجوبين عن الأهداف البيعية التي تضعها لهم مؤسسة الحكمة ف 25 % راضون تماما عنها و25 % منهم غير راضين فهناك تقارب بين نسب الرضا وعدم الرضا مع وجود 18.8 % لم يبدوا رأيهم حول هذه النقطة وعندما استفسرنا عن أسباب عدم الرضا، أجاب البعض أن المؤسسة ترفع من الأهداف البيعية التي تضعها لتجار الجملة وأنهم لا يستطيعون تحقيقها .
- **الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة لتجار الجملة:** حوالي 75 % من المستجوبين أبدوا رضاهم عن الحوافز التي تقدمها المؤسسة وهي عبارة عن الوحدات المجانية، عادة ما تكون عبارة عن نسبة معينة من رقم الأعمال السنوي الذي يحققه تاجر الجملة، وقد تكتم كل من المسؤول التجاري والتجار المستجوبين عن ذكر هذه النسبة. ولكن من درجة الرضا الكبيرة الملاحظة لابد وأن تكون هذه الحوافز مناسبة للجهد الذي يبذله هؤلاء في تسويق منتجات المؤسسة. و عند طلبنا توضيحات من المستجوبين غير الراضين أجابونا أنهم غير راضين لأن هناك تفرقة في المعاملة بين التجار وأن بعضهم يأخذ أكثر من الآخر، وهذا ما نفاه المدير التجاري للمؤسسة وقال أن هناك معاملة بالمساواة لجميع التجار الموزعين ، ولكن هناك كبار التجار الذين يحققون للحكمة مبيعات كبيرة، فيحصلون على امتيازات أكثر من غيرهم، وعلى البقية غير الراضين القيام بنفس المجهودات وزيادة مبيعاتهم وسيحصلون على نفس الامتيازات، وهو ما يمكن

اعتباره من الناحية التسويقية صحيحا لأن هناك اختلاف في المعاملة حسب أهمية الزبون، فالزبون الذي يشتري بكميات كبيرة يحظى بامتيازات أكبر.

- **ترويج المؤسسة لمنتجاتها:** أكثر من 80 % من المستجوبين راضون عن ترويج المؤسسة لمنتجاتها لدى الصيادلة حيث أن ممثليها حاضرون في السوق ويقومون بحملات ترويجية بصورة منتظمة لمنتجات المؤسسة، وهذا ما يساعد التجار على بيع هذه المنتجات وذلك عن طريق الجهود التي يقوم بها رجال البيع لديهم.
- **قدرة المؤسسة على حل المشكلات والخلافات مع التجار:** حوالي 70 % من تجار الجملة راضون عن قدرات مؤسسة الحكمة على حل المشكلات والخلافات معهم ، لكن ما يقارب 19 % منهم صرحوا بعدم رضاهم عن طرق حل المشكلات والخلافات، وفي محاولة منا لمعرفة أسباب الخلافات بين المؤسسة وتجار الجملة أجاب بعضهم أنها تدور حول الحوافز ،الأهداف البيعية المسطرة و آجال التسديد، وهو ما أطلق عليها المدير التجاري للمؤسسة بأنها اختلافات في وجهات النظر. عادة ما تحل بعد مناقشات ومفاوضات بين الطرفين وأنها تحل بطريقة ودية ولا تؤثر على النشاط القائم بين الطرفين، لكن ذلك لا يحصل في كل الحالات فقد أوقفت المؤسسة تعاملها مع بعض التجار نتيجة لعدم التسديد.
- **المساهمة في تصريف مخزون المنتجات Déstockage:** يرى حوالي 75 % أن مؤسسة الحكمة تساعد على تصريف مخزون المنتجات التي يشتريها التجار وذلك كما ذكرنا سابقا عن طريق الجهود التي يقوم بها ممثلي الصيادلة بأخذ طلبيات الصيادلة واقتناعهم بشراء كميات من الدواء بما يتناسب مع المخزون الذي يمتلكه التاجر من أجل تخفيضه، وهذا يدل على متابعة المؤسسة لمنتجاتها بعد بيعها رغم أنه من الناحية القانونية تنتقل ملكيتها إلى التاجر وليست مجبرة على مساعدته على تصريفها، ولكن هذه الإستراتيجية تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق التعاون مع تجار الجملة لأجل ضمان ولائهم لها و تحقيقا لأهدافها.
- **آجال التسديد:** نسبة الرضا حول آجال التسديد حوالي 50 % وهي نسبة معقولة. لكن على المؤسسة العمل على معرفة أسباب عدم رضا التجار عن آجال التسديد، و معرفة ظروفهم و ما إذا كان لديهم مشاكل في تحصيل ديونهم من الصيادلة ، كذلك المقارنة بآجال منافسيها من أجل إيجاد حل يرضي الطرفين.

مما سبق نلاحظ أن نسب رضا تجار الجملة حول المؤشرات التي تطرقنا لها مقبولة تتراوح من50 % إلى 93 % وهي نسبة مقبولة للاستنتاج أنهم راضون على أغلب العناصر المتعلقة بعلاقتهم بالمؤسسة

فيما يتعلق بتوفر المنتجات، الالتزام بمواعيد الاستلام، التفاعل مع ممثلي المؤسسة، تسيير الشكاوى، الأهداف البيعية ، الحوافز التشجيعية، ترويج المنتجات، حل الخلافات، المساهمة في تصريف مخزون المنتجات و آجال التسديد أي أن التجار لديهم شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب علاقتهم مع الحكمة وأن هذه الأخيرة وفقت إلى قدر ما في تلبية توقعات زبائنها (تجار الجملة) بشكل يمكن أن يعزز من ثقتهم فيها.

ثـــانيـــا: ثقة تجار الجملة في مؤسسة الحكمة : لقد قسنا ثقة تجار الجملة في مؤسسة الحكمة حسب مقياس Ivens et Brado 2004 وهي عبارة عن 5 تصريحات(مؤشرات) تقيس مدى ثقة التجار في المؤسسة كما هو مبين في الجدول :

الجدول رقم (20): ثقة تجار الجملة في مؤسسة الحكمة

	موافق تماما	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق تماما
صدق المؤسسة	50 %	25 %	6.3 %	6.3 %	12.4 %
التزام المؤسسة بوعودها	50 %	25 %	12.4 %	6.3 %	6.3 %
وجوب الحذر في التعامل مع المؤسسة	6.3 %	0 %	31.3 %	43.7 %	18.7%
إمكانية الاعتماد على المؤسسة	12.5 %	56.3%	25 %	0 %	6.3 %
إعطاء أهمية المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة	31.3%	50%	12.4 %	0 %	6.3 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS18.

- **صدق مؤسسة الحكمة** :حوالي 75 % من المستجوبين يعتقدون أن مؤسسة الحكمة صادقة معهم.
- **التزام المؤسسة بوعودها** : صرح 50 % من التجار أنهم موافقون تماما على أن مؤسسة الحكمة تلتزم بوعودها معهم وأكد 25% موافقون على ذلك، و هذا يدل على أن المؤسسة تحرص على الوفاء بوعودها مع تجار الجملة .
- **وجوب الحذر في التعامل مع المؤسسة:** أكثر من نصف المستجوبين صرحوا أنه لا يجب الحذر في التعامل مع المؤسسة ، و هذا ما قد يفسر بأنهم لا يعتقدون بأن الحكمة قد تقوم بأفعال قد تؤدي إلى نتائج سلبية أو تضرهم.

• **الاعتماد على المؤسسة:** يعتقد أكثر من نصف المستجوبين أنه يمكنهم الاعتماد على مؤسسة الحكمة كشريك في عملية تسويق منتجاتها، أي اعتقاد التجار أن المؤسسة لديها الخبرة الكافية لأداء المهمة بكفاءة على نحو يمكن لهم الاعتماد عليها.

• **إعطاء أهمية المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة:** حوالي 80 % من المستجوبين أقروا أنهم يولون أهمية المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة وعند سؤالنا عن طبيعة هذه الأسئلة صرح البعض أنها تخص زبائنهم (الصيادلة) فيما يتعلق بمبيعاتهم، قدرتهم على التسديد، سمعتهم....الخ، وهو ما أكده أيضا المدير التجاري لمؤسسة الحكمة حيث صرح أن فريقه من ممثلي الصيادلة، يقوم بمجهودات كبيرة وحاضرون في السوق ويقومون بجمع معلومات مهمة عادة ما يعتمد عليها تجار الجملة في التعامل مع زبائنهم.

إيجازا لما تقدم توصلنا أن أغلب المستجوبين موافقون تماما/موافقون بنسبة50 %إلى 70 %على العبارات التي تقيم ثقتهم في المؤسسة،من خلال اعتقادهم بصدق المؤسسة خاصة فيما يتعلق بوفائها بوعودها و بإمكانية الاعتماد عليها وذلك من خلال اهتمام التجار بالمعلومات التي يحصلون عليها من الحكمة و التي تكون لها أهمية في اتخاذهم لبعض القرارات المتعلقة بزبائنهم المباشرين، مما يدل على ثقة تجار الجملة في المؤسسة واعتقادهم بأنها تقوم بأفعال ذات نتائج إيجابية عليهم وهذه الثقة ناتجة عن خبرتهم في التعامل معها. وهو ما أكدته مستويات الرضا المرتفعة في السؤال السابق، مما يزيد من احتمال قيام علاقات قوية وطويلة المدى بين الطرفين.

ثالثا- التزام تجار الجملة في العلاقة مع مؤسسة الحكمة

قدم Ivens et Brado (2004) مؤشرات لقياس الالتزام والتي اعتمدناها في استمارة الاستبيان وجاءت النتائج ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم(21):التزام تجار الجملة في العلاقة مع مؤسسة الحكمة

	موافق تماما	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق تماما
المحافظة على العلاقة مع المؤسسة أطول مدة ممكنة	37.5 %	37.5 %	18.7 %	0 %	6.3 %
قيام التاجر بكل ما في وسعه للمحافظة على العلاقة من أي خطر	31.3 %	50 %	12.4 %	0 %	6.3 %
يتم التعاون بين تاجر الجملة والمؤسسة بدون حساسيات	19 %	50 %	25 %	0 %	%7
استعداد التاجر للاستمرار في العلاقة مع المؤسسة أكثر مما يفعل عادة	37.5 %	25 %	%18.6	12.6 %	6.3 %
البحث عن بديل آخر للمؤسسة	25 %	40 %	22.4 %	6.3 %	6.3 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS18.

- **المحافظة على العلاقة مع مؤسسة الحكمة أطول مدة ممكنة:** حوالي 70 % من المستجوبين صرحوا أنهم يريدون الحفاظ على العلاقة أطول مدة ممكنة، وقد يفسر ذلك بدرجة اعتمادهم على المؤسسة، فقد أكد أغلب المستجوبين سابقا أن منتجات المؤسسة تعد منتجات أساسية في تشكيلة المنتجات التي يسوقونها وأنها ليست سهلة الاستبدال رغم معرفتنا بأن هناك أنواع أدوية أخرى جنيسة تنتجها مؤسسات أخرى موجودة في سوق الدواء في الجزائر. وقد يمكن تفسير ذلك أن مؤسسة الحكمة تقدم لتجار الجملة المتعامل معهم مزايا و تحفيزات لا يجدونها عند المنتجين الآخرين.

- **قيام التاجر بكل ما في وسعه للمحافظة على العلاقة من أي خطر:** أغلب التجار (حوالي 80 %) أبدوا موافقتهم على أنهم يحاولون القيام بكل ما يمكنهم للحفاظ على العلاقة مع المؤسسة، وهذا ما يؤكد أنهم واعون بأهمية العلاقة مع مؤسسة الحكمة.

- **التعاون بين التاجر والمؤسسة يتم بدون حساسيات:** صرح أغلب التجار (حوالي 70 %) أن التعاون مع المؤسسة يتم بشكل جيد خاصة فيما يتعلق بمساعدة المؤسسة التجار في تقليص مخزون منتجاتهم وهو ما أبدوا رضاهم الكبير عنه في السؤال السابق (المتعلق بالرضا).

- **استعداد التاجر للاستثمار في العلاقة مع المؤسسة أكثر مما يفعل عادة:** صرح حوالي 60 % من المستجوبين أن مؤسساتهم مستعدة للاستثمار في العلاقة أكثر مما يفعلون عادة. وهناك نسبة تقارب 20 % أبدوا رفضهم لهذه الفكرة وأنهم ليسوا مستعدين لذلك،فقد يعود السبب إلى بعض الخلافات مع الحكمة.

- **البحث عن بديل آخر للمؤسسة:** عبر حوالي 70 % من المستجوبين على أن مؤسساتهم لا تبحث عن بديل لمؤسسة الحكمة وقد يفسر ذلك أنهم يجدون المؤسسة بمثابة شريك حقيقي لهم.

من النتائج المتوصل إليها نلاحظ أن أغلب المستجوبين يبدون التزام نحو العلاقة مع مؤسسة الحكمة وذلك بنسب تتراوح بين 60 % – 80 %، وهي نسب تعتبر جيدة، فقد أبدوا استعدادهم للمحافظة على العلاقة مع المؤسسة أي أنهم يؤمنون أو يعرفون أهمية العلاقات طويلة المدى ومكاسبها للطرفين فثقتهم في المؤسسة خلقت رغبة في تطوير علاقة مستقرة واستعدادهم للمحافظة عليها. وتأمين استقرارها مما يزيد التعاون مع مؤسسة الحكمة، و يزيد التزام التجار نحو المؤسسة إحساسهم وثقتهم بالتزام هذه الأخيرة نحو العلاقة معهم وكذلك الاعتمادية المتبادلة بين الطرفين، فكلاهما يعتمدان على بعضهما من أجل تحقيق أهدافهما، ولو كان هناك بعض الاختلاف، كما أن شكل القناة المفروض من قبل الحكومة الجزائرية يفرض نوع من التعاون بين الطرفين. وخلاصة القول أن مؤسسة الحكمة تدير علاقاتها مع تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها بشكل يحقق مستويات رضا تجار الجملة على جوانب العلاقة مع المؤسسة وثقتهم فيها تقوي التزامهم نحو مؤسسة الحكمة

رابعا: مستقبل تاجر الجملة في قناة توزيع المنتجات الصيدلانية

مع كل مشاكل هذا القطاع حاولنا معرفة وجهة نظر تجار الجملة حول مصيرهم في المستقبل و كان السؤال مفتوح و جاءت الإجابات كمايلي:

الجدول رقم(22): مستقبل تاجر الجملة في قناة توزيع المنتجات الصيدلانية

الاجابة	التكرار	النسبة
احتكار كبار تجار الجملة للسوق	6	%37.4
بقاء الموزع غير مضمون في القناة	3	%18.8
الانطلاق في الإنتاج أو التعبئة و التغليف	4	%25
الامتناع عن الاجابة	3	%18.8
المجموع	16	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا نتائج برنامج SPSS18.

37.4% من المستجوبين أجابوا أن العدد الكبير لتجار الجملة سيتقلص و أن فقط الكبار منهم سيسيطرون على السوق و انه ستكون منافسة شرسة بينهم، أما 18.75 % صرحوا بأن بقاء تاجر الجملة في قناة توزيع المنتجات الصيدلانية غير مضمون أي التوزيع سيصبح مباشر من المنتج إلى الصيدلي و هو الأمر الذي تنبأ به مكتب دراسات **PricewaterhouseCoopers** انه بحلول 2020 سينخفض تاثير تجار الجملة الموزعين للمنتجات الصيدلانية و ذلك بتطوير أنظمة توزيع أكثر تطورا توجه للمنتفع مباشرة و أن اعتمادية الصناعة الصيدلانية على التجار ستقل نظرا للنمو الكبير لسوق الأدوية غير المعوضة و التي لا تحتاج لوصفة طبية، و كذا للتطور التكنولوجي الذي سيسمح بالتوزيع المباشر للمستهلكين[1]. و 25% منهم صرحوا أن تاجر الجملة سيقوم بالتكامل العمودي للوظائف فينتج أو يقوم بالتعبئة و التغليف لضمان بقائه ، كما يمكن له التعاون مع بعض المؤسسات الإنتاجية و لقد علمنا أن هناك مشروع تعاون بين أحد التجار و الحكمة من أجل أخذ من خبرتها و المعرفة لإنتاج بعض الأدوية . و التباين في الآراء يدل على أن تجار الجملة ينشطون في بيئة غير مستقرة خاصة و أن القوانين في هذا القطاع تتغير بسرعة و هذا مل يجعل التنبؤ بالمستقبل صعب جدا لكن هناك بوادر و اقتناع لدى الأعضاء القناة أن هناك فرص للتعاون بينهم و أن ذلك سيكون مربح للطرفين.

[1] -PricewaterhouseCoopers , **Pharma 2020: The Vision - Which Path Will You Take?** : http://www.pwc.fr/le_marche_mondial_industrie_pharmaceutique_devrait_tripler_en_valeur.html.consulté le01/12/2011.

الفرع السادس: حوصلة النتائج النهائية للاستقصاء

وبعد التحليل الإحصائي للاستبيان المتعلق بتجار الجملة الذي تتعامل معهم مؤسسة الحكمة وصلنا إلى بعض النتائج التي سنوجزها في النقاط التالية:

- أغلب المستجوبين الذين يعملون لدى تجار الجملة يشغلون منصب مدير عام أو مسؤول عن المشتريات، أي أن أغلب المستجوبين لهم علاقات مباشرة مع ممثلي مؤسسة الحكمة.

- 80 % من المستجوبين ذوي مستوى جامعي و اغلبهم صيادلة وذلك لخصوصية مجال تسويق و توزيع المنتجات الصيدلانية ،فهي منتجات ذات طبيعة خاصة تحتاج إلى أشخاص ذوي قدرات ومعارف معينة عن خصائصها، لكنهم تلقوا دورات تكوينية مختلفة أهمها كانت في: تسيير المخزون لأن أغلب المستجوبين في مناصب تملي عليهم التحكم في تسيير مخزون وهذا يدل على اهتمام المؤسسات بهذه الوظيفة لأنها ذات أهمية كبيرة بالنسبة لمجال التوزيع ، الاتصال، التسويق و المفاوضات التجارية، إدارة أعمال و تسيير المشتريات. و هذا يدل على حرص هذه المؤسسات على التكوين المتواصل لموظفيها و هذا حسب متطلبات مناصبهم. و هذا ما يقودنا للاعتقاد أن المستجوبين مؤهلون للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بعلاقات هذه المؤسسات مع الحكمة خاصة مع المدير التجاري لها.

- النشاط الرئيسي لأغلب المؤسسات المستجوبة هو توزيع المنتجات الصيدلانية. حوالي 40 % منهم تنشط في هذا المجال منذ أكثر من 10 سنوات، و 31.3 % منهم يمارسون هذا النشاط من 4 إلى 10 سنوات،أي أنهم على دراية بسوق الدواء في الجزائر وخصائص التوزيع فيه .

- تتعامل المؤسسة مع تجار ذوي خبرة في السوق وكذا الجدد، ويمكن تفسير ذلك على أنها إستراتيجية تتبعها الحكمة من أجل الوصول إلى تغطية أكبر للسوق و أن تكون منتجاتها متاحة في اغلب صيدليات البلاد فهي تبقي على تعاملها مع تجار الجملة المعتادين لضمان استقرار توزيع منتجاتها، ولكنها في نفس الوقت تتعامل مع التجار الجدد و الذين يغطون مناطق جغرافية جديدة أو الذين لهم إمكانيات ويمكن لهم خدمة أهدافها التوزيعية والتسويقية.

- 87.5 % من المؤسسات المستجوبة أكدت أن منتجات مؤسسة الحكمة أساسية في تشكيلة المنتجات التي يبيعونها،كما أما حجم النشاط بين المؤسسة و التجار يتراوح بين الكبير و الكبير جدا وهذا ما يمكن تفسيره على مؤسسة الحكمة لها نصيب كبير في مبيعات هؤلاء التجار و هذا ما يؤكد اعتبار هؤلاء منتجات المؤسسة كمنتجات أساسية في تشكيلتهم.

- يعتقد تجار الجملة أن أنسب طريق لتوزيع المنتجات الصيدلانية في الجزائر هو الموجود حاليا و أن وجود تاجر الجملة ضروري اليوم في القناة من أجل إيصال الدواء إلى المستهلك في المكان والزمان المناسبين وبالجودة المطلوبة، وأنه حلقة وصل بين المنتج والصيدلي وأنه يخدم الطرفين فهو يقوم بعدة وظائف منها تخزين كميات كبيرة من الدواء،بيعها و إيصالها إلى الصيادلة المتوزعين جغرافيا في الجزائر.

- أكد حوالي 70 % من المستجوبين أن الحكمة تقوم بمتابعة ومراقبة انتقال منتجاتها داخل القناة، أي أن المؤسسة تقوم بمتابعة مبيعات منتجاتها، والمخزون لدى تجار الجملة، فهي لا تعتبر بيع وانتقال ملكية منتجاتها إلى التاجر آخر مرحلة في العملية التسويقية لمنتجاتها.

- يبين الشكل أن حوالي نصف المستجوبين أكدوا أن الحكمة تولي اهتمام بحاجاتهم أي أن المؤسسة لا تعتبرهم مجرد وسطاء بل زبائن

- أهم نقاط قوة الحكمة حسب المؤسسات المستجوبة هي مرتبة على التوالي : الحسومات (الخصم) التي تقدمها ،توفر منتجاتها،وظيفة التخزين،احترام آجال التسديد و المساهمة في تصريف(تخفيض) مخزون هذه المؤسسات من منتجات الحكمة وأخيرا المعالجة الجيدة للشكاوى.

- يدرك تجار الجملة مصدرين لقوة مؤسسة الحكمة و هما على التوالي: المكافآت،الخبرة و المهارات . أما باقي مصادر القوة فالمؤسسة لا تتمتع بهم حسب تجار الجملة المتعاملين معها.

- لا يعتبر تجار الجمالة مؤسسة الحكمة قائدة للقناة .

- يعتبر أغلب تحار الجملة أن الصيدلي هو قائد قناة توزيع المنتجات الصيدلانية لأنه هناك منافسة كبيرة بين العدد الكبير من تجار الجملة للحصول على أكبر عدد زبائن (صيادلة) ممكن،وكذا أن الصيدلي هو متخذ القرار الحقيقي في شراء الدواء فهو يحدد المخبر (المنتج) الذي يريد بيع منتجاته فيمكنه فرض شروطه و استغلال ذلك لتحقيق مصالحه .

- عبرت أغلب المؤسسات المستجوبة على رضاها بنسب تتراوح بين 50 %و 93% على الجوانب التالية المتعلقة بمؤسسة الحكمة : توفر منتجات المؤسسة، الالتزام بمواعيد التسليم، تعامل ممثلي المبيعات لمؤسسة الحكمة، معالجة الشكاوى، الأهداف البيعية المسطرة من طرف مؤسسة

الحكمة ، الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة لهم ، ترويج المؤسسة لمنتجاتها ، قدرة المؤسسة على حل المشكلات والخلافات معهم ، المساهمة في تصريف مخزون المنتجات و آجال التسديد.

- أظهرت أغلب المؤسسات المستجوبة ثقتها في مؤسسة الحكمة بنسبة50 %إلى 70 %على العبارات التي تقيم ثقتهم في المؤسسة من خلال تأكيدها على صدق المؤسسة معهم، التزامها بوعودها، إمكانية اعتمادها على المؤسسة و إعطاء هذه المؤسسات أهمية للمعلومات التي تقدمها لهم الحكمة.

- أبدت اغلب المؤسسات المستجوبة التزامها تجاه العلاقة مع مؤسسة الحكمة من خلال استعدادها للمحافظة على العلاقة أطول مدة ممكنة و حمايتها من أي خطر، بدليل أن التعاون بين الطرفين يتم بدون حساسيات و أنها مستعدة للاستثمار أكثر في العلاقة وأنها لا تبحث عن بديل لمؤسسة الحكمة ، و ذلك بنسب تتراوح بين %60الى 70%.

- اختلف تجار الجملة في التنبؤ بوجودهم في قناة توزيع المنتجات الصيدلانية مستقبلا ،و كانت أهم الآراء أنه لن يبقى في السوق إلا قلة منهم وهم كبار التجار الذين سيتحكمون في السوق.كما أن البعض قد يلجأ للإنتاج أو التعبئة و التغليف لضمان بقائه و قد يتضمن ذلك فرص للتعاون مع بعض المنتجين ذوي الخبرة و المعرفة في الإنتاج .

خلاصة:

تنشط مؤسسة الحكمة في قطاع الصناعة الصيدلانية و هو من أهم القطاعات الاقتصادية في الجزائر وتعتبر من أهم المؤسسات الأجنبية المستثمرة في هذا المجال،و تعتمد المؤسسة على إستراتيجية التوزيع الشامل (المكثف)من أجل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الصيدليات وبالتالي المستهلكين المحتملين ،كما تعتمد المؤسسة على مزيج بين إستراتيجيتي الجذب و الدفع لترويج منتجاتها .ورغم العدد الكبير لتجار الجملة في الجزائر إلا أنها تتعامل مع مجموعة منهم فقط تعول عليهم المؤسسة في توزيع منتجاتها.و يتم اختيارهم ضمن شبكة توزيعها حسب: إمكانيات التاجر و وضعه المالي ، السمعة و المهنية ، و المبيعات.و لتشجيعهم وتحفيزهم تلجا إلى الخصومات و كذلك المساعدة على تخفيض مخزون التاجر.أما فيما يتعلق بتقييم أدائهم فتعتمد المؤسسة على حجم المبيعات ، علاقات التاجر بالصيادلة و نسب الشكاوي التي ترد منهم، كذلك سمعة التاجر في السوق.و تعد شبكة تجار الجملة الموزعين لمنتجات الحكمة بمثابة شريك للمؤسسة في العملية التسويقية لقيامها بمجموعة من الوظائف لإيصال المنتجات إلى الصيادلة المنتشرين جغرافيا .وبالمقابل فالمؤسسة لا تعتبرهم مجرد معبر إجباري بل زبائن تحاول تلبية حاجاتهم لضمان أداء جيد من قبلهم لإنجاح إستراتيجيتها التوزيعية،كما يعتمد تجار الجملة على المؤسسة من أجل تحقيق هوامش ربح مناسبة ، فالطرفان مدركان بأن العلاقة مربحة لهما لأنها تخدم مصالحهما ، و هذا ما يقود المؤسسة إلى محاولة في تلبية توقعات تجار الجملة و كسب ثقتهم ، مما يزيد من احتمال قيام علاقات قوية وطويلة المدى بين الطرفين. ويمكن القول أن مؤسسة الحكمة قد وفقت إلى حد ما في إدارة علاقاتها مع تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها بشكل يحقق رضاهم على جوانب العلاقة مع المؤسسة و يعزز ثقتهم فيها بشكل قد يقوي التزامهم نحوها مما يزيد من فرص نجاح إستراتيجيتها التوزيعية.

خاتمة

خاتمة :

تعد عملية الاختيار السليم لإستراتيجية التوزيع في المؤسسة مهمة صعبة ومعقدة ، و عليها حين صياغتها الأخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات لأن ذلك سيؤثر على نجاحها مستقبلا فالتوزيع هو أحد الوظائف الحيوية لإدارة التسويق و يمثل جميع الأنشطة التي تهدف إلى انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك في الزمان والمكان المناسبين. و تعتبر مؤسسات تجارة الجملة أحد الحلقات الأساسية في قنوات التوزيع التي تساهم في ذلك ، فهي حلقة الوصل بين المنتج وتجار التجزئة و لها دور مهم في إنجاح الإستراتيجية التوزيعية للمؤسسة ، و لقد قمنا في هذا البحث بتحليل العلاقات المتداخلة و المتشابكة بين المؤسسة و شبكة تجار الجملة استتدنا إلى المدخل السلوكي ، كيف يسير الطرفان هذه العلاقة ، كيفية المحافظة عليها و سبل تطويرها. معتمدين على دراسة حالة مؤسسة الحكمة الجزائر.

و في هذا السياق هذا حاولنا إثبات صحة الفرضيات التي انطلقنا منها كما يلي:

الفرضية الأولى: " يؤثر استخدام تجار الجملة في قناة التوزيع بشكل ايجابي على عملية التوزيع أفضل من اعتماد من المؤسسة المنتجة على إمكانياتها الخاصة " . وصلنا أن مؤسسات تجارة الجملة تعتبر أحد الحلقات الأساسية لقنوات التوزيع فهي حلقة الوصل بين المؤسسة المنتجة و تجار التجزئة، وتظهر أهميتها من خلال الوظائف التي تقدمها لكلا الطرفين فهي بذلك تحقق اقتصاديات المهارة والحجم والاتصالات نظرا لتخصصها في مجال التوزيع وخبرتها الكبيرة وكذا علاقاتها المتعددة.و من خلال الدراسة الميدانية تبين أن النشاط الرئيسي لأغلب لتجار الجملة الذين تتعامل معهم الحكمة هو التوزيع و يعملون في المجال منذ فترة طويلة نسبيا،أي أنهم متخصصون في توزيع المنتجات الصيدلانية ويتمتعون بخبرة جيدة في أداء الوظائف التوزيعية. إضافة لتعاملهم مع المؤسسة منذ عدة سنوات، وأن حجم النشاط بين الطرفين كبير، مما يقودنا للاعتقاد أن المؤسسة تعتمد على هؤلاء التجار بدرجة كبيرة في إيصال منتجاتها إلى الصيادلة (تجار التجزئة) و بالتالي إلى المنتفعين (المستهلكين)، و تعول عليهم في تحقيق أهدافها من أجل الحصول على التغطية المناسبة ، و هو ما أكده المدير التجاري لمؤسسة الحكمة أن المؤسسة في هذه الفترة مهتمة في الاستثمار في الإنتاج و تتعامل مع تجار الجملة المتخصصين في التوزيع لما لهم من إمكانيات و خبرات في المجال .بذلك نكون وصلنا إلى إثبات صحة الفرضية فاستخدام تجار الجملة في قناة التوزيع يؤثر بشكل ايجابي على عملية التوزيع أفضل من اعتماد من مؤسسة الحكمة على إمكانياتها.

الفرضية الثانية:" يعد إتباع المؤسسة لنهج تنظيمي أكثر توافقا و استجابة لمتطلبات عمل تجار الجملة من القيود الأساسية لضمان بناء إستراتيجية توزيعية ملائمة لتحقيق الأهداف التسويقية".
تبين لنا أن إستراتيجية المؤسسة في مجال التوزيع تتأثر بطبيعة المؤسسة نفسها، منتجاتها، أسواقها ، بيئتها و وسطائها، الممثلين في بحثنا بتجار الجملة الذين يؤثرون على اختيار الإستراتيجية التوزيعية و نجاحها فهؤلاء التجار يمكن لهم المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، و عليها تفهم ظروف عملهم ،مساعدتهم و تحفيزهم لزيادة جهودهم حتى لا يعوقوا تحقيق المؤسسة لأهدافها. فعلى المؤسسة التعامل مع التجار بالأخذ بعين الاعتبار متطلباتهم و حاجاتهم مما يجنبها صراعات قد تؤثر على أدائها. و قد أكدت نتائج استقصاء آراء التجار أن معظمهم يعتقدون أن الحكمة تقوم بذلك و لا تعتبر بيع وانتقال ملكية منتجاتها نهاية لدورها في العملية التسويقية، بل تساعدهم في تصريف هذه المنتجات إلى الصيادلة بإثارة الطلب لديهم لمنع تكدس المنتجات في مخازن التجار. حيث تولي الحكمة اهتمام بحاجاتهم فلا تعتبرهم مجرد وسطاء بل زبائن ، فتوفر لهم منتجاتها مما يجنبهم حدوث اضطرابات في التوزيع و خدمة زبائنهم بشكل أفضل، تنظم وظيفة التخزين وتحرس على احترام آجال التسليم ، و تفادي الأخطاء وبالتالي تقليل الشكاوى من قبلهم. و هذا ما يؤكد صحة الفرضية فالحكمة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات التجار المتعامل معهم و تحرص أن تتوافق خدماتها مع احتياجاتهم.

الفرضية الثالثة: " تتم الإدارة السليمة لعلاقة المؤسسة مع تجار الجملة من خلال الاعتماد على مبدأ* المصالح المشتركة و المنافع المتبادلة* بين الطرفين". بناء على ما سبق اتضح بأن لتاجر دور أساسي في التوزيع و قد تتعارض مصالحه مع المؤسسة المنتجة بشكل قد يؤثر على علاقتهما ، و بدل التفكير في المنافسة العمودية معه ،على المؤسسة إدارة لعلاقتها معه من منطلق البحث عن أهداف مشتركة ليعمل الطرفان من أجل مصالح مشتركة بينهما . وفي علاقة مؤسسة الحكمة بشبكة تجار الجملة ، تقدم المؤسسة لهم بعض المنافع و المتمثلة في المكافآت المتمثلة في الخصومات لتحفيزهم، و الخبرة ، المهارات والكفاءة لمساعدة تجار الجملة في التعرف أكثر على زبائنهم (الصيادلة) .و كذا المساعدة على زيادة مبيعات التجار من منتجات المؤسسة و ضمان عدم تكدسها المخازن، فهؤلاء التجار مقتنعون أنهم يحصلون على نتائج مرضية في التعامل مع المؤسسة. كما أن المؤسسة واعية للدور الكبير الذين يقومون به بفضل تميزهم بالتخصص في الوظائف التوزيعية و خبرتهم في المجال التي تساهم في زيادة مبيعاتها و منحها التغطية التوزيعية التي تهدف إليها من خلال إستراتيجيتها التوزيعية ، و بذلك يكون الطرفان معتمدان على بعضهما في تحقيق أهدافهما ،

يتشاركان المصالح و يحققان منافع متبادلة لبعضهما، فإنشاء علاقات المنفعة المتبادلة مع المؤسسات التي تتعامل معها الحكمة يعد من احد أهم مبادئ المؤسسة. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة فمؤسسة الحكمة تدير علاقاتها مع شبكة تجار الجملة الموزعين لمنتجاتها من منطلق مبدأ المصالح المشتركة و المنافع المتبادلة.

الفرضية الرابعة: " تعتمد مؤسسة الحكمة كثيرا على المتغير الإداري في علاقاتها مع شبكة تجار الجملة لتوزيع منتجاتها".انطلاقا من الفكر التسويقي الحديث لم يعد تاجر الجملة مجرد معبر لإيصال منتجات المؤسسة إلى الأسواق، وعليها النظر إليه على انه زبونها الأول و المباشر، و أن تسعى إلى الاحتفاظ بعلاقات جيدة معه و استمالته للعمل معها على تحقيق أهداف الطرفين، فأصبحت المؤسسة تحاول خلق علاقات طويلة المدى معه والمحافظة على جودتها لضمان استمرار العلاقة، فجودة العلاقة هي جوهر التسويق بالعلاقات وتقوم بربط طرفي العلاقة معا على نحو يمكنهما من تحقيق مكاسب أكثر من التبادل، كما تؤدي الجودة العالية إلى إقامة علاقة طويلة الأمد و يتم التعبير عنها من خلال الثقة، الرضا، الالتزام. ووصلنا للاستنتاج أن مؤسسة الحكمة قد وفقت إلى حد كبير في إدارة علاقاتها مع تجار الجملة و محاولة الحفاظ على جودتها من خلال تحقيق رضاهم عن جوانب علاقتهم معها ، فقد وفقت إلى قدر ما في تلبية توقعاتهم بشكل عزز من ثقتهم فيها وخلق لديهم رغبة و استعداد للمحافظة على العلاقة و الالتزام تجاه مؤسسة الحكمة أي أنهم مدركون لأهمية العلاقات طويلة المدى ومكاسبها للطرفين . و هذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة و الأخيرة فالمؤسسة تولي اهتمام كبير لإدارة العلاقة مع شبكة تجار الجملة.

كما توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– قد تعتمد المؤسسة على وسطاء يشكلون حلقة الوصل بينها و بين وأسواقها، فيقومون بسد الفجوات من خلال القيام بوظائف تساهم في تحقيق الأهداف التي ترغب فيه الوصول إليها.

– للتوزيع دور بارز في الإستراتيجية التسويقية وتأثير مباشر على باقي عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في الترويج، المنتج و السعر.

– لتحسين الأداء و استجابة للتطورات الهائلة في البيئة التسويقية كالتقدم التكنولوجي وتغيرات حاجات المستهلكين يمكن للمؤسسة الاعتماد على أنظمة التوزيع العمودية، الأفقية أو أنظمة التوزيع متعددة القنوات ، لزيادة كفاءة وفعالية القناة التوزيعية و خدمة أسواقها بشكل أفضل .

– الدور الرئيسي لتاجر الجملة هو القيام بوظائف تعمل على تضييق الفجوة المكانية والزمنية الموجودة داخل القناة التوزيعية بين المنتج وتاجر التجزئة ، مما يجعل له أهمية خاصة في القناة لأنه يحقق اقتصاديات المهارة، والحجم الكبير والمعاملات .

– يخضع قرار بناء استراتيجيه التوزيع إلى مجموعة محددات، فلا يتضمن فقط اختيار قناة أو عدة قنوات، بل يأخذ بعين الاعتبار مجموعة التفاعلات المأخوذة على هذا المستوى وجملة القرارات الإستراتيجية للمؤسسة أي يجب وضع إستراتيجية توزيعية وليس مجرد اختيار قناة أو منفذ بيع.

– يتأثر قرار اختيار قنوات التوزيع بمجموعة من العوامل أهمها العوامل الداخلية للمؤسسة ، العوامل المتعلقة بالسوق والمتغيرات البيئية و الوسطاء. وجب اعتبارها مجموعة متكاملة والتعامل معها على هذا الأساس ،فأي تقصير في تحليل هذه المتغيرات قد يكون له أثر سلبي على فعالية هذه القنوات التوزيعية.

– إن بناء شبكة التوزيع يتضمن تحليل حاجات المستهلكين والتحديد الدقيق لأهداف القنوات لمقابلة هذه الاحتياجات، ثم تحديد البدائل الرئيسية لقنوات التوزيع وتقييمها وفق معيار الربحية ، السيطرة و التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

– يعتمد أداء قناة التوزيع على حسن اختيار الأعضاء المشكلين لها، تحفيزهم والقيام بتقييم دوري للأداء من خلال تحديد و تطوير معايير كمية و كيفية(نوعية) وفق نشاط المؤسسة لقياس مدى تطابق الأداء الفعلي مع المتوقع من أجل اللجوء إلى الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

– على المؤسسة المنتجة الأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية في العلاقة مع الموزعين كالقوة و تأثير مصادرها على العلاقة و على أداء القناة ككل ،ومالها من دور في تحديد قائد القناة.

– الصراع داخل القناة عبارة عن حالة يتصور فيها عضو ما في القناة أن عضو أخر يتبنـــي ســـلوك يمنعه من تحقيق أهدافه و من أهم مسبباته عدم تماثل الأهداف،الانحراف عن الـــدور،الاختلاف فـــي إدراك الواقع، صعوبات الاتصال.و هو نوعان عمودي بين الأعضاء المختلفين داخل القناة و أفقي بين الأعضاء في نفس المستوى.

– يعد تجار الجملة شركاء فاعلون، بل زبائن بالمعنى التسويقي التام للمؤسسة، فيجب دراسة وفهم حاجاتهم، قيمهم واستراتيجياتهم وليس اعتبارهم مجرد معبر إجباري.

- فالهدف من التسويق بالعلاقات داخل قنوات التوزيع هو بناء العلاقة مع الأعضاء و الارتقاء بها، والمحافظة عليها على نحو يحقق أهداف الطرفين من خلال رؤية الأمور من وجهة نظر الطرف الأخر وهذا ما يساهم ويساعد الطرفين على تحقيق مكاسب مشتركة و استقرار العلاقة و المحافظة عليها مستقبلا.

- تحاول المؤسسة المنتجة الحفاظ على جودة علاقاتها مع التجار من خلال تحقيق الرضا الذي يعزز الثقة، و التي ينتج عنها الرغبة في الالتزام في علاقة طويلة الأمد تكون مربحة للطرفين.

- تعتمد مؤسسة " الحكمة " في عملية توزيع منتجاتها على إستراتيجية التوزيع الشامل (المكثف)، وتبعا لذلك تقوم المؤسسة بانتهاج سياسة التوزيع المباشر للمستشفيات و العيادات ، وتنتهج سياسة التوزيع غير المباشر معتمدة على تجار الجملة و الصيادلة(تجار التجزئة) في استهدافها للمستهلكين النهائيين(المنتفعين).

- يتم اختيار تجار الجملة ضمن شبكة توزيع الحكمة حسب: إمكانيات التاجر و وضعه المالي ، السمعة و المهنية ، و المبيعات.و لتشجيعهم وتحفيزهم تلجا إلى الخصومات و كذلك المساعدة على تخفيض مخزون التاجر.

- تقيم المؤسسة أداء التجار حسب حجم المبيعات ، علاقات التاجر بالصيادلة و نسب الشكاوي التي ترد منهم، كذلك سمعة التاجر في السوق.

- تعد شبكة تجار الجملة الموزعين لمنتجات الحكمة بمثابة شريك للمؤسسة في العملية التسويقية لقيامها بمجموعة من الوظائف لإيصال المنتجات إلى الصيادلة المنتشرين جغرافيا .

- أغلب تجار جملة الذين تتعامل المؤسسة متخصصون في توزيع المنتجات الصيدلانية، يعملون مع المؤسسة لفترة طويلة نسبيا و لديهم خبرة في هذا المجال.أي أنهم على دراية بسوق الدواء في الجزائر وخصائص التوزيع فيه .

- يعتقد أغلب تجار الجملة أن الحكمة تولي اهتمام بحاجاتهم أي أن المؤسسة و لا تعتبرهم مجرد وسطاء بل زبائن.

- لا يعتبر تجار الجمالة مؤسسة الحكمة قائدة للقناة .

– وفقت الحكمة الى حد كبير في محاولة الحفاظ على جودة علاقاتها مع تجار الجملة من خلال تحقيق رضاهم و كسب ثقتهم ، و التي ينتج عنها الرغبة في الالتزام في العلاقة يعتقد الطرفان أنها مربحة لهما.

وعلى ضوء النتائج التي توصلنا إليها والمذكورة آنفا نستخلص مجموعة من التوصيات والاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة أهمها :

- ♦ الاعتماد على المعايير الكيفية لاختيار تجار الجملة بدرجة أكبر.
- ♦ اللجوء إلى طرق تحفيز جديدة لمساعدة تجار الجملة كتقديم دورات تكوينية لبعض المسؤولين لدى المؤسسة الذين لهم تعامل مباشر مع مؤسسة الحكمة في إدارة العلاقة مع الشريك (PRM) وكذلك كتدريب رجال البيع التابعين للتاجر على إدارة العلاقة مع الزبون(CRM).
- ♦ اعتماد معايير أخرى لتقييم أداء تجار الجملة كدرجة تعاونهم و درجة الالتزام.
- ♦ محاولة تحسين صورة علامة المؤسسة لدى تجار الجملة .
- ♦ مراجعة الأهداف البيعية المسطرة للتجار و معرفة أسباب عدم رضاهم عنها و التفاوض معهم على أهداف ترضي الطرفين.
- ♦ مراعاة المنافسة الشديدة بين تجار الجملة خاصة فيما يتعلق بالتحفيزات و الامتيازات المقدمة لبعضهم .
- ♦ الاهتمام أكثر بالجوانب السلوكية داخل القناة لتجنب الصراعات الناتجة عن المنافسة بين الأعضاء.
- ♦ التفكير في إمكانية توزيع منتجاتها وإنشاء شبكة توزيع خاصة بها .
- ♦ التفكير في سبل الشراكة مع أهم تجار الجملة لديها .

ومن خلال إنجازنا لهذه الدراسة، برزت لنا عدة مواضيع قد تثير الطالب للبحث فيها والتعمق في دراستها مستقبلا نذكر منها:

- دراسة لواقع توزيع المنتجات الصيدلانية في الجزائر :الآفاق و التحديات.
- سبل و آفاق التعاون و الشراكة بين المنتج و تجار الجملة في الصناعة الصيدلانية.
- تأثير مصادر القوة على المفاوضات بين المنتج و الموزعين.

وفي الختام نرجو من الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في توفير أكبر قدر من المعلومات التي استفدنا منها نحن، ويستفيد منها من يطلع على هذا العمل، والله وليّ التوفيق

قائمة المراجع

الملاحق

قائمـــــــــــة المـــــــــــــراجع

أولا- المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

1. أحمد جبر، **إدارة التسويق – المفاهيم والاستراتيجيات – التطبيقات**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر، 2007 .
2. أحمد شاكر العسكري، **التوزيع – مدخل لوجستيكي دولي**، دار الوائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى ، 2004.
3. أحمد محمد غنيم ،**التسويق مدخل التحليل المتكامل** ،المكتبة العـــصرية للنـــشر و التوزيـــع ، مصر،الطبعة الأولى ،2006 .
4. إسماعيل السيد، **التسويق**، الدار الجامعية، مصر، 2004 .
5. بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازودي، الأردن، 2008 .
6. بشير العلاق وقحطان العبدلي، **إدارة التسويق**، دار زهران للنشر، الأردن، 2006.
7. تامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوردي، الأردن، 2008
8. تامر البكري، **التسويق :أسس و مفاهيم معاصرة**، دار اليازودي، الأردن، 2006.
9. ثابت عبد الرحمان و إدريس جمال الدين محمد المرسي ،**المنشات التـــسويقية–إدارة منافـــذ التوزيع–مدخل توصيفي تحليلي** ،الدار الجامعية ، مصر،الطبعة الأولى،2005
10. جون جاتورنا، **إدارة الإمداد و التوزيع**، ترجمة خالد العامردي، دار الفاروق، مصر، 2001 .
11. جيهان عبد العظيم رجب، **العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل التسويق بالعلاقات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2006 .
12. حميد الطائي وآخرون، **الأسس العلمية للتسويق الحديث**،اليازوردي، الأردن، 2007.
13. حميد الطائي وبشير العلاق، **مبادئ التسويق – مدخل شـــامل –**، دار اليـــازوردي، الأردن، 2009 .
14. خليل أحمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة**، دار المسيرة، الأردن،1999.
15. رضوان المحمد العمر، **مبادئ التسويق**، دار الوائل، الأردن 2003 .

16. زكريا عزام وآخرون، **مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى،2008 .

17. صديق محمد عفيفي، **إدارة التسويق**، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة الثالثة، 2003.

18. طاهر مرسي عطية، **أساسيات التسويق الحديث**، النسر الذهبي للطباعة، مصر، 2004.

19. طلعت اسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال –الأساسيات و التطبيق–** ،المتحدة للاعلان، مصر،الطبعة التاسعة،1999.

20. عبد السلام أبو القحف وآخرون، **التسويق**، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2002.

21. عصام الدين أمين أبو علفة، **التوزيع (المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات) – النظرية والتطبيق**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، الجزء الثاني، 2002 .

22. عمر وصفي عقيلي و آخرون، **مبادئ التسويق**، دار زهران، الأردن، 2009.

23. فيليب كوتلر وجاري أرمسترونغ ،**أساسيات التسويق**، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية ، الجزء الثاني ، 2007.

24. محمد الصيرفي، **مبادئ التسويق**، مؤسسة حورس الدولية، مصر، الطبعة الأولى، 2005 .

25. محمد حافظ حجازي، **المقدمة في التسويق**، دار الوفاء، مصر، الطبعة الأولى ، 2005.

26. محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

27. محمد عبد العظيم أبو النجا ،**إدارة التسويق مدخل معاصر**،الدار الجامعية، مصر ، 2008 .

28. محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، دار اليازوردي، الأردن، 2008 .

29. محمود جاسم الصميدعي وبشير العلاق، **مبادئ التسويق**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .

30. محمود فريد ونبيلة عباس، **مبادئ التسويق**، الدار الجامعية، مصر، 2004 .

31. محمود فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002 .

32. منال طلعت محمود ،**الاساسيات في علم الادارة** ،المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2003 .

33. ناجي معلا ورائف توفيق، **أصول التسويق: مدخل تحليلي**، دار الوائل، الأردن، الطبعة الثالثة ، 2005.

34. نزار عبد المجيد البراوزي و أحمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق–المفاهيم ،الأسس و الوظائف–** ، دار الوائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.

35. نصيب رجم،إدارة **أنظمة التوزيع– تطبيقات و دراسة حالة–** ،دار العلوم،الجزائر،2006 .

36. نظام سويدان ،**التسويق المعاصر (مفاهيم جديدة طرأت بعد عامي 2004 و2007)**، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2010 .

37. نظام موسى سويدان، **التسويق مفاهيم معاصرة**، دار الحامد، الأردن، 2006.

38. هاني حامد الضمور، **طرق التوزيع** ، دار الوائل ،الاردن ،الطبعة الثالثة ،2010 .

39. هاني حامد الضمور،**إدارة قنوات التوزيع**، دار الوائل،الأردن،الطبعة الثانية،2002.

40. يحه عيسى و آخرون ، **مبادئ التسويق**، دار الخلدونية،الجزائر،الطبعة الاولى،سنة النشر غير مذكورة.

2. الرسائل و الأطروحات:

1. بلحيمر إبراهيم ،**المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الاسلامية** ، رسالة دكتورا، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ،جامعة الجزائر 3،2005.

2. حايف سي خايف شيراز، **دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB**، فرع تسيير المؤسسات الصناعية،تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،2005.

3. خليفي رزقي،**إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة:دراسة حالة مؤسسة سوكوتيد**،مذكرة ماجستير، فرع تسويق،تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية،جامعة الجزائر 3،2005.

4. سحوان نورة، **تحليل إستراتيجية التوزيع في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد التنظيف SODIGE للفترة الزمنية 2000-2004**، مذكرة ماجستار،فرع إدارة أعمال ، تخصص علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ،جامعة الجزائر 3،2008.

5. نصر الدين بن اعمارة ، **دور الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية دراسة حالة :مجمع صيدال**، مذكرة ماجستار،فرع التسويق، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ،جامعة الجزائر 3 ،2007.

3. المجلات و الجرائد :

1. مجلة التجارة العربية–البريطانية، الصناعات الدوائية، مجلة صادرة عن الاتحاد العام لغـرف التجارة والصناعة العربية البريطانية لندن، العدد 11، جويلية / أوت 1999.
2. الجريدة الرسمية عدد 53، الصادرة 12 جويلية 1992
3. الجريدة الرسمية عدد 38 ، الصادرة يوم19 جويلية 1995.
4. الجريدة الرسمية عدد 05،الصادرة يوم 4 فيفري1998.
5. جريدة الخبر، العدد 6020، 9 جوان 2010.

التقارير :

1. التقرير المالي لسنة2011 لمجموعة الحكمة.
2. التقرير المالي لسنة2010 لمجموعة الحكمة .
3. التقرير المالي لسنة2009 لمجموعة الحكمة.
4. التقرير المالي لسنة2010 لمجموعة الحكمة.

ثانيا – المراجع باللغة الأجنبية

1. Les ouvrages :

1. Alfred Zeyle et Annie Zeyl **, Le trade marketing ou lanouvelle logique des echanges prodicteurs distributeurs** ,Vuibert ,France ,1997

2. Christian Michon et d'autres, **Marketeur les nouveaux fondements du**, **marketing,** Pearson édition, France, 2008

3.Denis Lindon et F. Jallat, **Marketing, études, moyens d'actions et stratégies** Dunod, France, 5 eme édition, 2005.

4.Florence Fernandez et d'autres,**Management des entités commerciales**,Dunod, France,2005.

5.Gary Armstrong et Philip Kotler,**Principes de Marketing**,Pearson edition,France.10 eme edition,2010.

6.Jaque Vigny, **Distribution**, DALLOZ, France, 3eme édition , 2006.

7.Jean Jaque Lambin et d'autres, **Marketing srategique et operationnel**, Dunod,France, 6 eme edition, 2005.

8.Jean Pierre Helfer et Jaque Orsoni , **Marketing** , Vuibert , France ,1998 .

9.Joel Sohier**, la logistique**, Vuibert, France, 5 eme edition, 2007.

10. Luc Boyer et Didier Burgand, **Marketing avancé**, Ed organisation , France, 2000.

11. Marc Filser et d’autres, **la distribution – organisations et strategies**, Ems, France, 2001.

12. Marc Filser , **Canaux de distribution –descriptions et analyses-strategies** Vuibert ,France, 1989 .

13. Marc Menoun et Marie Louis Héliés Hassid, **Distribution Acteurs et Strategies,** Economica, France, 2ème édition, 1995.

14. Marc Vendercammen**, Marketing: l'essentiel pour comprendre, décider et agir**, de Boeck , France, 2006 .

15. Marc Vender Cammen et Nelly Jospin Permet, **La Distribution** , de Boeck, Belgique , 1ere édition, 2002 .

16. Mohamed Sghir Djilti,**marketing**,Edition Berti,Algerie 1999.

17. Pierre Volle, Etudes et recherches sur la distribution, Economica, France, 2000.

18. Philip Kotler et d'autres, **Marketing management**, Person édition, France, 13 eme édition,2009.

2. les revues et les journaux :

1. Dominique Bonet et Gillet Paché,**Les relations logistiques entre industriels et distributeurs :des discours en quête de sens**, Revue Française du Marketing,Adatem,France, N° 198- 2004/3,P62.

2. Enrico Colla, **La base du pouvoir contractuel de la grande distribution « une approche intégrative »** ,Revue francaise du marketing, N198/2004 , adatem, France.

3.Marc dupuis, **Innovation dans la distribution, les paradoxes de la prospecté**, Revue Française du marketing, France, N° 188-2003/3.

4. Xavier Moinier,**L’enseigne de pharmaciens une spécificité au cœur de la distribution**,Decision Marketing,N53,2009.France.

5. Journal le Maghreb, numéro 3619, 18janvier 2011

3.Webographie

1.Claire capo, **les sources du pouvoir de l'intermédiaire : l'exemple du grossiste dans le canal de distribution Japonais**
http://www.airl-logistique.org/fr/files/?view=347.consulté le 03/04/2010.

2 . Denis Bories, **La confiance dans les relations acheteur – vendeur : le rôle modérateur du cycle de vie opérationnel** :
http://www.escpeap.net/conferences/marketing/2007_cp/Materiali/Paper/Fr/Bories. pdf. consulté le 04/01/2011.

3. Erin Anderson end Barton Weitz, **The use of pladges to build sustain commitment in distribution channels :**
http://warrington.ufl.edu/mkt/retailcenter/docs/papers/Anderson1992.pdf
Consulté le 04/04/2011.

4. Hoang linh vu, **Gestion du conflit et management interculturel dans le canal de distribution analyse des déterminants et des effets du conflit sur la satisfaction des acteurs (Application du cas de la grande distribution au VIETNAM** :
http//iut.univ-avignon.fr/mimi_site/group/223/COMINDUS/Vu.pdf .consulté 01/04/2010.

5. Jean Pierre Lévy Mangin et d'autre, **coopération ,conflit et satisfaction dans les relations Franchisées des cannaux de distribution de concessionnaires Automobiles Americains en Espagne, une etude exploratoire :**
http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2471340&orden=0. consulté le03/04/2011 .

6. Michel Dietsch**, l'équilibre des relations fournisseurs-distributeurs- (le cas des marchés de produits de grande consommation)** :
www.economie.gouv.fr/directions_services/cepc/rapport_dietsch_annexe7.pdf
Consulté le 03/08/2010.

7. PricewaterhouseCoopers **, Pharma 2020: The Vision - Which Path Will You Take? :**
http://www.pwc.fr/le_marche_mondial_industrie_pharmaceutique_devrait_tripler_en_valeur.html.consulté le01/12/2011.

8. Robert M.Morgan and Shelby D. Hunt, **The commitement-Trust theory relationship**Marketing :
http://sdh.ba.ttu.edu/commitement-trust-JM94.pdf. consulté le 02/05/2011

9.Sarah Machat et Jean Louis Chandon, **la qualité de relation entre clients et fournisseurs** – :**– inventaire des éléments constitutifs et Modélisation ;**
http://www.marketing- trendscongress.com/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/Machart_Chandon.pdf. consulté le14/01/2011.

10.http://eldjawaonline.com . consulté le 20/05/2011.

11. www.hikma-dz.com.consulté le05/01/1/2011 .dernière mise à jour 2008
.

12. www.presse-dz.com. consulté le 22/10/210

13. www.objectif/algerie.com. Consulté le10/01/2011.

14.www.elmoudjahid.com . Consulté le 19/10/2011.

15. www.cnes.dz.consulté le 20/08/2011.

16.www.lagazettedumaroc.com.Consulé le 11/03/2011.

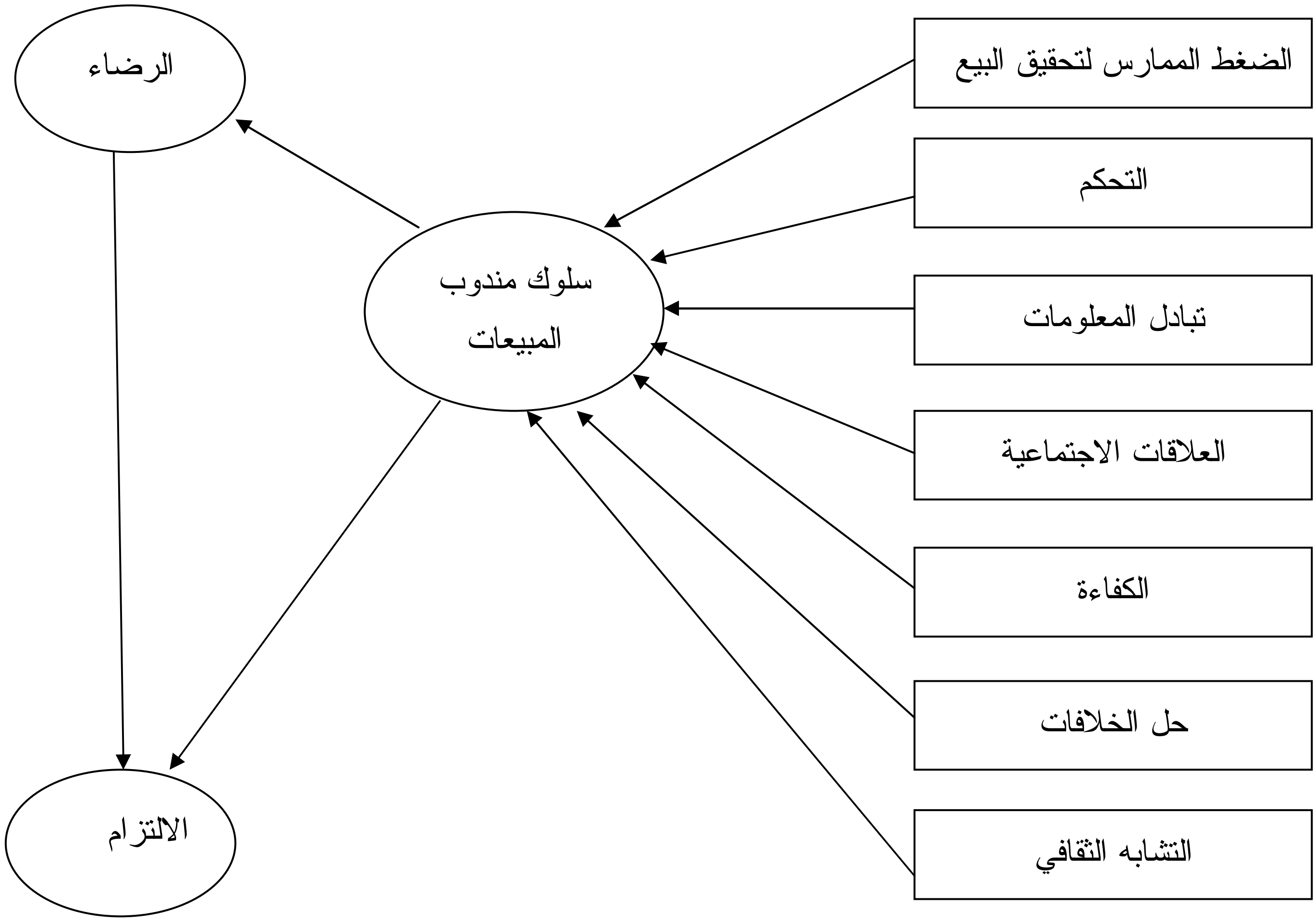
17.ww.elkhabar.com. Consulté le 21/08/2011.

18.ww.algeriecity.com .consulté le 13/11/2011 .

19.www.leem.org. consulté le 22/12/1011.

20. www.pwc.fr . Consulté le 01/12/2011.

الملحق رقم (01):نموذج Biong لدور البائع في العلاقات بين المشتري في السوق الصناعي



المصدر: جيهان عبد المنعم رجب العلاقة بين المشتري والمورد مدخل التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 129.

الملحق رقم(02) : قائمة منتجات

مؤسسة الحكمة

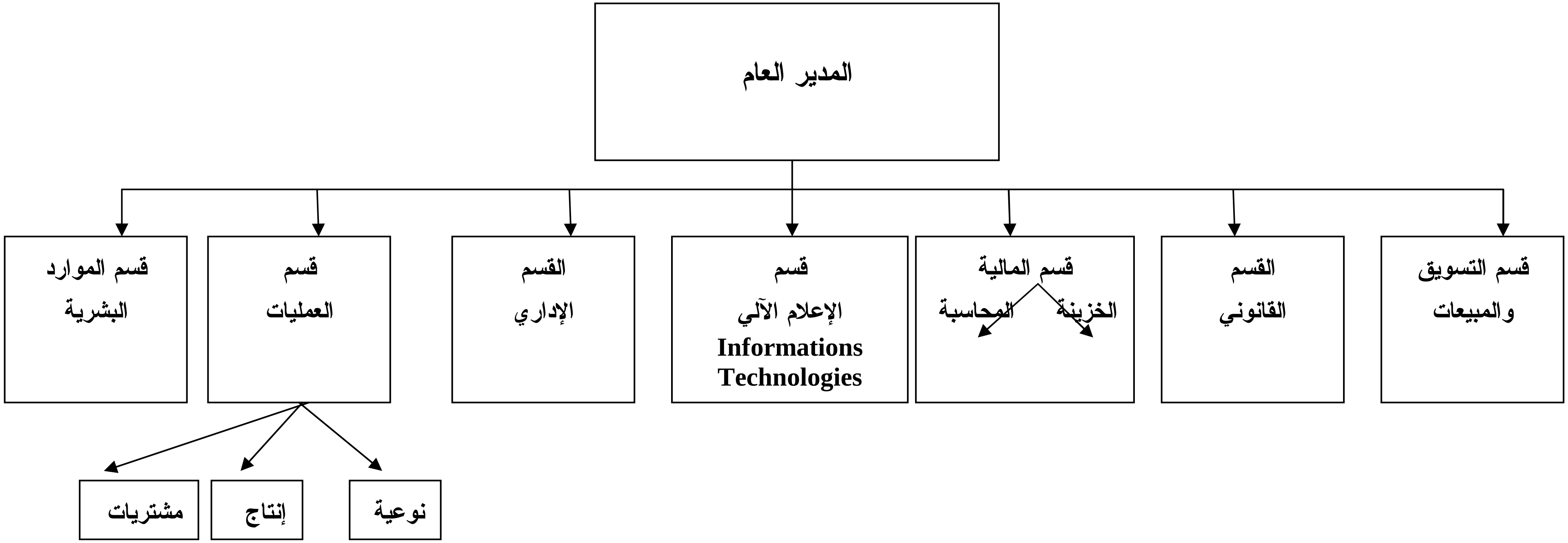
HIKMA

ACTOS 15MG CP B/30
ACTOS 30MG CP B/30
AMOCLAN 1G COMP B/10
AMOCLAN 200MG SIROP NRS F/70ML
AMOCLAN 250MG SIROP F/60ML
AMOCLAN 400MG SIROP ENF F/35ML
AMOCLAN 400MG SIROP F/70ML
AMOCLAN COMP FORT B/12
AMOCLAN FORTE SUSP BUV 250/62.5
ASMADIL 2MG COMP B/30
ASMADIL SIROP 2 MG/FL /120 ML
BALKATRINE CP 400MG/80
BLOPRESS 16 PLUS COMP B/28
BLOPRESS 16MG CP B/28
BLOPRESS 8MG CP B/28
BLOPRESS PLUS 8/12.5MG B/28
CEDROX 1G COMP B/12
CARDOX 4MG COMP B/30
CIPROLON 250MG COMP B/10
CEFAZOLINE 1G INJ HIKMA
CIPROLON 500MG COMP B/10
CIPROLON 750MG COMP B/10
CIPTADINE 4MG COMP B/20
DICEF 500MG GLES B/15
COMAX 25MG COMP B/30
COMAX 50MG COMP B/20
DICEF 250MG SUSP F/75ML
FENDOL 50MG SUSP BUV F/120ML
DOLOMOL 120MG SUPPO B/10
FLUCAND 150MG COMP B/1
DOLOMOL 250MG SUSP BUV F/120ML
EFFERVIT CAL_D CP EFFER B/20
EFFERVIT COMPLETE CP EFFER B/20
FLUCAND 50MG GLES B/3
GLIBIL 5MG COMP B/100
GLORION 2MG COMP B/30
GLORION 3MG COMP B/30
GLORION 4MG COMP B/30
IMINOPRIL 10MG COMP B/28
GLORION 1MG COMP B/30
INDOMIN SUPP.50 BT 10
INDOMIN SUPPO 100MG BT/12
LEXIN 250MG SIROP
IMINOPRIL 10MG COMP B/14
LEXIN 500MG B/20
IMINOPRIL 5MG COMP B/14
IMINOPRIL 5MG COMP B/28
NIDAZOL 200 SIROP FL /200ML
NIDAZOL 500MG B/30 COMP
INFLA BAN LP 100 MG CP B/10

INFLA-BAN CP 50MG B/20
INFLA-BAN GEL T/30G
JAZOFEN 200MG COMP B/30
JAZOFEN 400MG CP(IBUPROFENE)BT/30
KLAXIN 250MG COMP B/10
LAMOGINE 100MG CP SECABLE B/30
LAMOGINE 25MG COMP B/30
LAMOGINE 50MG COMP B/30
LEXIN 1G COMP B/12
NIDAZOLE CP 250MG.B/30
NIDAZOLE CP 250MG.B/30
NIDAZOLE FL/100ML 125 MG
MEGAMOX 625MG COMP B/20
MITAZOL 125MG SUSP
MITAZOL 250MG COMP B/20
NOPAIN 275 CP.B/20
NOPAIN DS CP 550MG BT/10
PENAMOX 250 SUSP.BUV
REMOFEN SIROP FL/120ML
RESPIROX 2MG COMP B/20
RESPIROX 4MG COMP B/20
RESTAMINE 1MG/ML SUSP F/60ML
RESTAMINE COMP B/20
RIABAL 30 CP.B/20
RIABAL COMPUND1
NORMOTEN 100MG B/14(ATENOLOL)
NORMOTEN 50MG COMP B/28
OMNICEF 125MG SUSP BUV F/40ML
OMNICEF 125MG SUSP BUV F/80ML
OMNICEF 300MG GLES B/10
OPRACIDE 20MG COMP B/14
PENACIN 125MG SIROP
PENACIN 250MG SIROP
PENACIN 500MG GLE B/20
PENAMOX 125 SUSP.BUV
PENAMOX 1G COMP B/14
RIABAL INJ.B/6
PENAMOX 500MG GEL.B/12
PENAMOX CP 1G.B/12
RANIMAX 150MG COMP B/20
SOLOTIK 50MG CP B/15
RESPIROX 1MG COMP B/20
SULPRIM SUSP BUV.
TORVAST 10MG B/30 COMP
TORVAST 20MG B/30
TORVAST 40MG COMP B/30
RESTAMINE CP 10MG.B/10
TOTINAL COMP
TOTINAL SIROP
TRIFED COMP 1MG B/20
RYTHINATE SIROP
VIRPES 200MG COMP B/30

VOTREX 100MG SUPPO B/10
SULPRIM 400/80MG CP.
VOTREX 25MG SUPP B/10
VOTREX 50MG COMP B/20
VOTREX LP 100MG COMP B/10
DOLOMOL 250MG SUPPO B/6
MUCOTEC 300MG GLE B/10
MUCOTEC 150MG GLE B/20
CARDOX 1MG COMP B/30
TRIFED PLUS SIROP
ULTRALINC INJ 600 MG
ULTRAMOX 250 MG SUSP BUV F/100ML
ULTRAMOX 500 MG GLES B/16
VIFOLIN (ACIDE FOLIQUE)
ZOMAX 500MG COMP B/3
SOLOTIK 100MG CP B/15
VOTREX 100MG SUPPO BT/6
VOTREX 12.5MG SUPP B/10
VOTREX 25MG COMP B/30
MUCOTEC SACHET 225MG B/10
FLUCAND 50MG COMP B/7
VOTREX 50MG SUPPO B/12
VOTREX 75MG INJ B/2
VOTREX 75MG/3ML INJ B/5
VOTREX EP TISSUGEL 2 PLASTERS
EFFERVIT PEDIATRIQUE CP EFFER B20
ZERAN 10MG COMP B/10
ZOMAX 200MG/5ML SP F/15ML
ZOMAX 250MG GLES B/6
ZOMAX 300MG/7.5ML SP F/22.5ML
NOPAIN 125MG SIROP FL/100ML

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة حكمة الجزائر



المصدر: الأوراق الداخلية للمؤسسة

الملحق رقم (04): قائمة تجار الجملة الموزعين لمنتجات مؤسسة الحكمة

ABC MED

Adresse : ZHUN Sud Cartier B N°1
Wilaya : Tizi Ouzou
Région : Kabylie
Tél. : 026 41 05 18

AFROPHARM

Adresse : ENSA Ferme Mouni Dar El Beida
Wilaya : Alger
Région : Centre
Tél. : 021 50 79 91

AOUICHA PHARM

Adresse : Sidi Mabrouk
Wilaya : Constantine
Région : Est
Tél. : 031 62 55

ARCOPH

Adresse : Cité Benzerda Bordj ELAL
Wilaya : Alger
Région : Centre
Tél. : 021 21 85 62

BAHIA PHARM

Adresse : 3 Bis Rue Mahrouss
Wilaya : Oran
Région : Ouest
Tél. : 041 42 42 99

BIOPURE

Adresse : Zone industrielle Ouled Yaiche
Wilaya : Blida
Région : Centre
Tél. : 025 43 68 63

BIOREAL

Adresse : 50, Lot des Oliviers
Wilaya : Alger
Région : Centre
Tél. : 037 48 53 80

BIOREAL CHIIFFA

Adresse : 178 CITE SIDI MADANI CHIFFA
Wilaya : Blida
Région : Centre
Tél. : 0661 92 47 66

BIOTECH

Adresse : Ave Med Boudiaf N°30 Ouled Fayet
Wilaya : Alger
Région : Centre
Tél. : 021 38 68 71

CHARK PHARM

Adresse : 10, Rue des Mediasa Bouakal
Wilaya : Batna
Région : Est
Tél. : 033 81 62 44

CHELIPHARM CHLEF

Adresse : Hay El Houria
Wilaya : Chlef
Région : Ouest
Tél. : 021 21 85 62

CHER MEDIC

Adresse : Zone industrielle RUME
Wilaya : Constantine
Région : Est
Tél. : 031 66 84 42

COJI-PHARM

Adresse : Avenue Abdelhamid BEND
Wilaya : Jijel
Région : Est
Tél. : 034 49 81 86

DEF MED

Adresse : Route N° 04 Oued RIHA
Wilaya : Khemis Miliana
Région : Centre
Tél. : 027 66 63
DIMED
Adresse : Route de Ain El Hammam AZAZGA
Wilaya : Tizi Ouzou
Région : Kabylie
Tél. :
DIPROMED
Adresse : 05, Rue Tourane LA Bir Mourad Rais
Wilaya : Alger
Région : Centre
Tél. : 021 54 14 85
DIPROPHARM
Adresse : Rue Palestine
Wilaya : Ain Defla
Région : Centre
Tél. : 027 60 53 68
EURL All Africa Phar
Adresse : Rue, 19 mai 1956 extention "A" lot 262- baba hassen alger
Wilaya : Alger
Région : Centre
Tél. : 021 34 95 04/05/06/0
EURL PHARMELITE
Adresse : ZONE INDUSTRIELLE TARF N°135 ZONE C.D.R BEN BADIS
Wilaya : Constantine
Région : East
Tél. : 031 955 268
EURL SETIF MEDIC 2
Adresse : ZONE D'ACTIVITE 5 TRANCHE N°02
Wilaya : Setif
Région : East
Tél. : 036 939 925
eurl udph
Adresse : zone industrielle i n° 03 ilots 18 ES senia
Wilaya : Oran
Région : West
Tél. :
GH MED
Adresse : ZONE D'ACTIVITE 5 TRANCHE N°03
Wilaya : Setif
Région : East
Tél. : 0770 920 065
HB INTERNATIONAL
Adresse : Cité Ain Allah Bt A 210 Dely Brahim
Wilaya : Alger
Région : Centre
Tél. : 021 79 15 78
HYDRA PHARM
Adresse : Lot Zergoug N° 4 SAID Hydra
Wilaya : Alger
Région : Centre
Tél. : 021 54 86 26
L.A.M
Adresse : 06 RUE, DJAAFER SLIMANE ROUTE DE DUNES
Wilaya : Alger
Région : Centre
Tél. : 021 320 001/02/25
LAMINE PHARME
Adresse : Rue Emir Abdelkader SID
Wilaya : Chlef
Région : Ouest
Tél. : 027 77 10 77
Les Laboratoires Sal
Adresse : la zone industrielle el-elma wilaya de setif
Wilaya : Setif
Région : Centre
Tél. :
MED IJK

Adresse : LOT 25 zone indusrtielle
Wilaya : sidi bel abbes
Région : ouest
Tél. :
MALEK PHARM
Adresse : 13 Rue Freikh MED SALAI
Wilaya : Annaba
Région : Est
Tél. : 038 83 78 00
MGS PHARM
Adresse : 54 Cité El Hayat SMK
Wilaya : Constantine
Région : Est
Tél. : 031 62 47 89
MGSN SETIF
Adresse :
Wilaya : Setif
Région : East
Tél. : 021 749 449
MILLINIUM MEDIC
Adresse : 42, Lotissement Cheikh
Wilaya : Annaba
Région : Est
Tél. : 038 84 09 42
NIGAPHARM
Adresse : Lot N° 81 bis1 Dessert 7 zone industrielle
Wilaya : Telemcen
Région : Ouest
Tél. : 043 27 12
OUAISSA PHARM
Adresse : 44 Avenue 8 Mai
Wilaya : Setif
Région : Est
Tél. : 036 90 85 35
PHARMA-INVEST
Adresse : Cité Thabet Bouzid EL
Wilaya : Setif
Région : Est
Tél. : 036 87 34 88
PROCOPHARM
Adresse : 08, Rue Arzour Belle
Wilaya : Constantine
Région : Est
Tél. : 031 92 23 35
PROPHARMA
Adresse : Faubourg Saint
Wilaya : Tebessa
Région : Est
Tél. : 037 48 53 41
SANI PHARM
Adresse : Cité El-Hayat SMK
Wilaya : Constantine
Région : Est
Tél. : 031 62 47 89
SAPHARM
Adresse : Route National N° 5
Wilaya : Bouira
Région : Kabylie
Tél. : 026 90 16 98
SARL DISPROP
Adresse : RUE BOUBLOUT YOUCEF N° 01 TAHER
Wilaya : Jijel
Région : Kabylie
Tél. : 034 445 355
SARL ETTOUBA PHARM
Adresse : 30 RUE "AI" BOUAKAL III
Wilaya : BATNA
Région : East
Tél. : 033 815 909
SARL GALERIE HAOUA P

Adresse : CITE EL KAOUTAR
Wilaya : Elouad
Région : Centre
Tél. : 032 210 044
SARL GILO PHARM
Adresse : 016 CITE DES MURIERS 19 LOGTS
Wilaya : Constantine
Région : East
Tél. : 031 639 653
SARL HUPHARM
Adresse : ZONE INDUSTRIELLE 2 N° 15 LOT14
Wilaya : ES-SENIA ORAN
Région : West
Tél. : 041 514 512
SARL LES LABORATOIRE
Adresse : 115 HAI MOHAMED SAIDOUNE KOUBA
Wilaya : Alger
Région : Centre
Tél. : 021 776 687
SARL MEDIPHARMA INTE
Adresse : zone industrielle amara 02 route ouled fayet N°22 cheraga
Wilaya : Alger
Région : West
Tél. :
SARL MESSADI PHARM
Adresse : 2 RUE BO ABDDELMOUMENE
Wilaya : BOURDJ BOU ARRERIDJ
Région : East
Tél. :
SARL PHARMA ACCESS
Adresse : LOTISSEMENT BOUCHAHED HAMOU
Wilaya : Guelma /Alger
Région : East
Tél. : 037 233 299
sarl sanitas
Adresse : route du genie 03eme impasse dar el beida
Wilaya : Alger
Région : Centre
Tél. :
sarl smart pharm
Adresse : Rue Ouled Fayet n° 07 cheraga alger
Wilaya : Alger
Région : Centre
SARL SOMEPHARM
Adresse : 4 RUE TOUHAMI BACHIR KOUBA
Wilaya : Alger
Région : Centre
Tél. : 021 282 842
SARL SOUF MEDIC
Adresse : CITE EL-ISTEKLAL,BAYADHA
Wilaya : Elouad
Région : East
Tél. : 032 22 15 72
SARL TIDIS PHARM
Adresse : 016 CITE HAMADA SMK CONSTANTINE
Wilaya : Constantine
Région : East
Tél. : 031 632 275
SARL ZINE LAB
Adresse : 15 ROUTE DE TAZOULT
Wilaya : Batna
Région : East
Tél. : 033 853 799
SEFAITY
Adresse : 220 Cité Abdelhafid
Wilaya : Constantine
Région : Est
Tél. : 031 66 85 94
SETIF MEDIC
Adresse : Cité Bouaroua Lot N°1

Wilaya : Setif
Région : Est
Tél. : 036 93 62 72

THERAPLOS
Adresse : Zone industrielle 67
Wilaya : Constantine
Région : Est
Tél. :

TIMLOUKA PHARM
Adresse : Coop immobiliere Abderahmen Cité
Wilaya : Setif
Région : Est
Tél. : 036 93 69 70

TLEMCEN PHARM
Adresse : 3 lot Louhibi Aichouba
Wilaya : Tlemcen
Région : Ouest
Tél. : 043 20 97 91

VECOPHARM
Adresse : Lot 500 Logts DNC
Wilaya : Alger
Région : Centre
Tél. : 021 32 90 06

YOUSRA PHARM
Adresse : 24, Rue Chihani Bachir
Wilaya : Constantine
Région : Est
Tél. : 031 84 54 16

ZED PHARM
Adresse : Cité Hedad Mahmoud villa 221
Wilaya : Constantine
Région : Est
Tél. : 031 66 05

ZITOUNI
Adresse : Lot Ain El Bey
Wilaya : Constantine
Région : Est
Tél. : 031 81 82 04

Bon de Commande HIKMA

IF ISMAIL
22

PHARMACIE	
GROSSISTE	

الملحق رقم (05): أمر الطلبية

oduits	Colisa	Qttés
Susp	50	
tab	120	
1g CPR	120	
400 35 ml	40	
400 70 ml	40	
	180	
	132	
	132	
R	140	
R	140	
P	50	
PR	132	
0 CPR	132	
~~R (Cefadroxil)~~		
	50	
t 3	240	
ine INJ	140	
g	240	
g	240	
g	240	
	93	
	93	

02

N°	Produits	Colisa	Qttés
1	Actos 15 mg CPR B/30	123	
2	Actos 30 mg CPR B/30	123	
3	Blopress 8 mg	380	
4	Blopress 16 mg	380	
	Blopress plus 8mg		
	Blopress plus 16mg		
5	Glorion 1mg	216	
6	Glorion 2mg	216	
7	Glorion 3mg	216	
8	Glorion 4mg	216	
9	Iminopril 5mg B/28 CPR	124	
10	Iminopril 10mg B/28 CPR	124	
11	Torvast 10 mg	108	
12	Torvast 20 mg	108	
13	~~Torvast 40 mg~~	108	
14	Omnicef 300 mg CPR	90	
15	Omnicef 40 ml SUSP	40	
16	Omnicef 80 ml SUSP	40	
17	Mucotec 150 GLES	160	
18	Mucotec 300 GLES	160	
19	Mucotec sachet	66	
20	Riabal CPR	200	
21	~~Riabal compd CPR~~	~~176~~	
22	Riabal Inj	135	
23	Solotik 50 MG CPR		
24	Solotik 100 MG CPR		

oduits	Colisa	Qttés
Susp	50	
el	132	
g Bt/03	180	
g Bt/07	180	
0 CPR	55	
UPPO	110	
UPPO	110	
CPR	180	
CPR	180	
Susp	50	
Susp	50	
CPR B/14	200	
Susp	50	
s	50	
R B/20	180	

04

N°	Produits	Colisa	Qttés
17	Restamine Sp	50	
18	Ciptadine CPR	180	
19	Sulprime CPR	180	
20	Sulprime Sirop	50	
21	Totinal 1mg CPR	216	
22	Totinal SUSP	50	
23	Trifed Sirop	40	
24	Votrex 50 CPR	200	
	Votrex 12,5 SUPPO	110	
25	Votrex 25 SUPPO	110	
26	Votrex 50 SUPPO	110	
27	Votrex 100 SUPPO	110	
28	Votrex ep Tissugel	90	

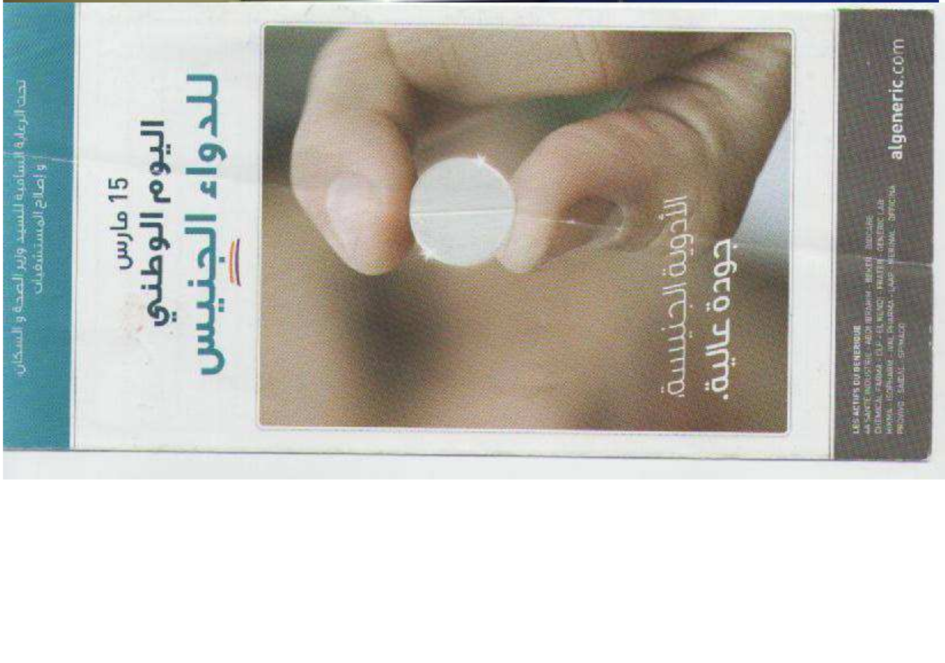
RODUIT

R (Aciclovir) B/30		
INJ		
INJ		
(B1 B2 B6 B12)		
MG CPR (Lamotrigine)		
MG CPR		

NB:

الملحق رقم(06): موقف مؤسسة الحكمة في اليوم الوطني للدواء الجنيس بقصر المعارض

2011/03/15



الملحق رقم (07): موقف مؤسسة الحكمة في في ملتقى حول «الصيدلي وسياسة الدواء» ,جامعة جيلا لي اليابس , سيدي بلعباس ، 06ماي2011.

الملحق رقم (08) :قائمة الاستبيان

في إطار التحضير لمذكرة الماجستير في التسويق حول موضوع:"**تحليل و تقييم إستراتيجية التوزيع في المؤسسة المنتجة**".

قمنا بصياغة الاستبيان التالي الموجه لتجار الجملة المتعاملين مع مؤسسة **الحكمة الجزائر**.

سيكون هذا الاستبيان أساسيا لخدمة البحث العلمي في مجال التسويق،ومن أجل ذلك نرجو منكم أن تكون إجاباتكم دقيقة و كاملة لاستغلال المعلومات والاستفادة منها.

نقدم لكم جميعا شكرنا الجزيل لمساهمتكم في خدمة البحث ونؤكد لكم أن هذه المعلومات ستبقى سرية و ستستخدم فقط كمعطيات إحصائية .

ملاحظة :إشطب خانة الإجابة الصحيحة

1. المنطقة البيعية :

- منطقة الوسط ☐
- منطقة الشرق ☐
- منطقة الغرب ☐
- منطقة القبائل ☐

2. يشكل توزيع المنتجات الصيدلانية نشاطكم الرئيسي

نعم ☐ لا ☐

3. منذ متى و أنتم تنشطون في هذا المجال ؟

* اقل من سنة ☐ *من سنة الى 3سنوات ☐ * من 4الى سنوات10 ☐ *أكثر من 10سنوات ☐

4. منذ متى و انتم تتعاملون مع مؤسسة الحكمة الجزائر؟ : ....

5. ماذا تمثل منتجات الحكمة الجزائر في تشكيلة المنتجات التي تبيعونها ؟

* منتجات أساسية ☐ * منتجات سهلة الاستبدال ☐

6. حجم نشاطكم مع مؤسسة الحكمة

كبير جدا ☐ كبير ☐ صغير ☐ صغيرا ☐

7. هل تعتقدون أن الشكل الأنسب لقناة توزيع المنتجات الصيدلانية هو الموجود حاليا (منتج /تاجر جملة/ صيدلي)

نعم ☐ لا ☐ لا ادري ☐

8. حسب رأيكم هل تقوم المؤسسة بمتابعة و مراقبة انتقال منتجاتها داخل القناة بعد تسليمها لكم

نعم ☐ لا ☐ لا رأي ☐

9. هل تعتقدون أن مؤسسة الحكمة تهتم بحاجاتكم كزبائن لها ؟

نعم ☐ لا ☐ لا رأي ☐

10.حسب رأيكم ماهي نقاط قوة مؤسسة الحكمة الجزائر؟ ***:(يمكن اختيار أكثر من إجابة)***

الخصومات	
توفر المنتجات	
جودة المنتجات	
اسم العلامة	
المعالجة الجيدة للشكاوى	
التنظيم في وظيفة التخزين و الشحن	
مهنية ممثلي المؤسسة و مسؤوليها	
احترام آجال التسليم	
مساهمتها في في تخفيض تصريف / مخزونكم من منتجاتها	
اخرى: اذكرها	

11. حسب رأيكم من هو القائد في قناة توزيع المنتجات الصيدلانية في الجزائر ؟

المنتج ☐ تاجر الجملة ☐ الصيدلي ☐

12.لماذا:

....

....

13. علاقتنا مع مؤسسة الحكمة مبنية على المصالح المشتركة و المنافع المتبادلة

نعم ☐ لا ☐ لا رأي ☐

14. حدد مدى الرضا على الجوانب التالية :

	راض تماما	راض	بدون راي	غير راض	غير راض تماما
توفر المنتجات					
الالتزام بمواعيد التسليم					
تعامل ممثلي المبيعات					
معالجة الشكاوى					
الأهداف البيعية المسطرة من طرف الحكمة					
الحوافز					
ترويج المؤسسة لمنتجاتها					
القدرة على حل المشكلات و الخلافات					
مساهمتها في تخفيض مخزونكم من منتجاتها					
آجال التسديد					

15. حدد مدى موافقتك على مايلي :

	موافق تماما	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق تماما
مؤسسة الحكمة صادقة معنا					
تلتزم المؤسسة بوعودها معنا					
من اللازم ان نبقى حذرين في التعامل مع المؤسسة					
يمكننا الاعتماد على المؤسسة					
نعطي اهمية للمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة					
نود المحافظة على العلاقة مع المؤسسة اطول مدة					

ممكنة					
نقوم بكل ما في وسعنا من المحافظة على العلاقة مع المؤسسة من أي خطر					
يتم التعاون مع المؤسسة بدون حساسيات					
نحن مستعدون للاستثمار في هذه العلاقة اكثر مما نفعل عادة					
لا نبحث عن بديل لمؤسسة الحكمة					

16. كيف ترون مستقبل مؤسسات تجار ة الجملة في قناة توزيع المنتجات الصيدلانية في الجزائر؟

:..

....

..

17. ماهو منصبكم في المؤسسة :

18. المستوى العلمي :

- ثانوي ☐
- جامعي ☐
- دراسات ما بعد التدرج ☐

19. التخصص :

- تسويق ☐
- مالية ☐
- تسيير و إدارة أعمال ☐
- طب ☐
- صيدلة ☐
- بيولوجيا ☐

تخصص أخر ☐ اذكره:....................................

20. منذ متى و انتم تعملون في هذه المؤسسة ؟

* اقل من سنة ☐ *من سنة الى 3سنوات ☐

* من 4الى سنوات10 ☐ *أكثر من 10سنوات ☐

21.هل استفدتم من دورات تكوينية في هذه المجالات ؟ ***(يمكن اختيار أكثر من إجابة)***

- تسويق ☐
- إدارة العلاقة مع الشريك (PRM) ☐
- إدارة الاعمال ☐
- تسيير المخزون ☐
- التسويق بالعلاقات و إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) ☐
- الاتصال ☐
- المفاوضات التجارية ☐
- تسيير المشتريات ☐
- إدارة سلسلة التوريد ☐

شكرا على تعاونكم.

Université d'Alger 3

Faculté des Sciences économiques, Sciences de Gestion et sciences commerciales

Option : Sciences commerciales **_Spécialité : Marketing_**

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de magister sur :

"L'analyse et l'évaluation de la stratégie de distribution"

Nous avons formulé ce questionnaire destiné aux distributeurs de produits pharmaceutiques dans le but de comprendre l'importance de ces acteurs dans les canaux de distribution des produits du laboratoire HIKMA

Ce questionnaire est indispensable pour notre recherche scientifique dans le domaine marketing ; pour cela nous vous prions de répondre objectivement à nos questions, des réponses précises et complète afin qu'il soit bénéfique.

On vous garantit l'anonymat et que les informations délivrées ne vont pas être exploité pour d'autres fins, et que vos réponses resteront strictement confidentielle.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

LE QUESTIONNAIRE

Remarque : cochez la bonne réponse

1	**La région :**							
	Centre		Est		Ouest	□	Kabylie	
2	**La distribution des produits pharmaceutiques constitue t- elle votre activité principale ?**							
	Oui				Non			
3	**Depuis quand vous êtes dans ce domaine (la distribution des produits pharmaceutiques)?**							
		Moins d'un an		Entre 1 et 3 ans		Entre 4 et 10 ans		plus que 10 ans
4	**Depuis quand vous êtes en affaires avec HIKMA Pharmaceutical Algérie ? :** ……………							
5		**Dans la gamme des produits que vous commercialisez, les produits HIKMA sont :**						
		Produits principaux		produits facilement remplaçables				
	Votre volume d'activité avec hikma est :							
	Très important		Important		Peu important		Pas du tout important	
7	**Pensez vous que le meilleur canal pour la distribution des produits pharmaceutique et celui qui existe maintenant?**							
	Oui		Non		Je ne sais pas			

8	**Pensez vous que Hikma fait le suivi nécessaire pour ses produits après les avoir vendu :**					
	Oui		non		sans avis	

9	**Entant que client de HIKMA pensez vous qu'elle est à l'écoute de vos besoins** :						
	Oui		non		sans avis		
10	**Selon votre opinion, quels sont les points de force de HIKMA ?** *(vous pouvez choisir plus qu'une réponse)*						
	Les ristournes		La disponibilité des produits		La qualité des produits		Le nom de marque
	Le traitement des réclamations		L'organisation de l'activité de stockage et livraison		Le professionnalisme des représentants		Le respect des délais de livraison
	La contribution dans le déstockage de ses produits		AUTRES :		A préciser : ……………………………………………		

11	**Selon votre opinion ; aujourd'hui, qui est le leader du canal de la distribution des produits pharmaceutiques** ?	Le producteur		Le grossiste		Le pharmacien	
12	**Pourquoi ? :** …… …… …… ……………………………………………						
13	**Notre Relation avec HIKMA est basée sur des intérêts communs et des avantages mutuels :**						
	Oui	**Non**			**Sans avis**		

14.Déterminez votre niveau de satisfaction sur les aspects suivants :

		Tout à fait satisfait	**Plutôt satisfait**	**Sans avis**	**Plutôt pas satisfait**	**Pas du tout satisfait**
	La disponibilité des produits					
	Le respect des délais de livraison					
	Le comportement des délégués HIKMA					
	Le traitement des réclamations					
	Les objectifs de vente					
	Les mesures incitatives de HIKMA					
	La promotion des médicaments faite par HIKMA					
	La capacité de HIKMA à régler les malentendus et litiges					
	La contribution de HIKMA					

	dans le déstockage de ses produits					

15. A quel point vous êtes d'accord sur ces énoncés

		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans avis	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
	HIKMA est honnête avec nous					
	HIKMA tient les engagements qu'elle a pris avec nous					
	Il est nécessaire d'être prudent avec HIKMA					
	On peut compter sur HIKMA					
	Nous accordons une grande importance aux formations que nous communique HIKMA					
	Nous souhaitons maintenir notre relation avec HIKMA aussi longtemps que possible					
	Nous faisons tout ce que nous pouvons pour ne pas mettre en danger la relation que nous avons avec HIKMA					
	La coopération avec HIKMA se fait sont friction					
	Nous sommes prêts à investir davantage plus ce que nous faisons habituellement dans cette relation					
	Nous ne cherchons pas d'alternatives à HIKMA					

16. Comment voyez- vous l'avenir du grossiste dans le canal de distribution des produits pharmaceutiques en Algérie ? :……
………
………
………
……….

17	**Votre fonction est :**						
18	**Quel est le plus haut niveau d'étude que vous avez atteint ?**						
	Terminal		Universitaire		Poste Graduation		
19	**Quelle spécialité ?**						
	Marketing		Finance		Gestion et management		Médecine
	Pharmacie		Biologie		Autres (à préciser)		………………………………… ………………………………
20	**Depuis quand travaillez- vous dans cette entreprise ?**						

	Moins d'un an		Entre 1 et 3 ans		Entre 4 et 10 ans		Plus que 10 ans	
21	**Avez-vous déjà suivi l'une de ces formations : (*vous pouvez choisir plus qu'une réponse)***							
	Marketing		Gestion de relation avec le partenaire PRM (Partner Relationship management)		Management		Gestion de stock	
	Marketing relationnel et CRM		Communication		Négociation commerciale		Gestion des achats et l'approvisionnement	
	Supply Chain management							

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION